Paul Westhead & Mike Wright
Người dịch: Trịnh Huy Hóa

ENTREPRENEURSHIP
A Very Short Introduction

DẪN LUẬN VỀ TINH THẦN KINH DOANH





NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

Paul Westhead & Mike Wright

ENTREPRENEURSHIP

A Very Short Introduction

DẪN LUẬN VỀ

TINH THẦN KINH DOANH

Sự quan tâm chú ý đến các doanh nhân hiện đang bùng nổ trên các phương tiện truyền thông đại chúng cũng như trong kinh doanh, chính sách, và giáo dục. Nhưng doanh nhân làm gì và tại sao những gì họ làm lại quan trọng như vậy?

Paul Westhead và Mike Wright thử mở một con đường xuyên qua các cuộc tranh luận về tinh thần kinh doanh, cung cấp một chỉ dẫn về quá trình kinh doanh. Họ tìm hiểu hành động của doanh nhân được hình thành ra sao dưới ảnh hưởng của môi trường bên ngoài và các nguồn lực sẵn có, xem xét các loại hình tổ chức trong đó họ tìm ra các nguồn lực; xem xét sự đa dạng trong nguồn gốc, kinh nghiệm của doanh nhân, và cách thức họ suy nghĩ và học hỏi. Cuối cùng, họ xem xét tác động của doanh nhân đối với các nền kinh tế thị trường hiện đại và tương lai của tinh thần kinh doanh trong một thế giới đang ngày càng toàn cầu hóa .







Nguồn tri thức toả sáng
VANLANGBOOK®
40 - 42 Nguyễn Thị Minh Khai, P. Đa Kao, Q.1, TP. HCM ĐT: 38.242.157 - 38.233.022 • Fax: 38.235.079 Website: vanlang.vn • Email: vhvl@vanlang.vn

DẪN LUẬN VỀ
TINH THẦN KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

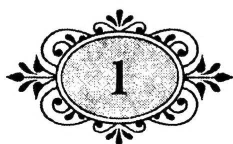
ENTREPRENEURSHIP - A VERY SHORT INTRODUCTION

Paul Westhead & Mike Wright
Người dịch: Trịnh Huy Hoá

DẪN LUẬN VỀ TINH THẦN KINH DOANH

ENTREPRENEURSHIP
A Very Short Introduction

Mục lục



Tầm quan trọng của tinh thần kinh doanh

Có vẻ như chúng ta đang sống trong một thời đại vàng son cho tinh thần kinh doanh. Vào năm 2011, Chương trình Theo dõi tinh thần kinh doanh toàn cầu (Global Entrepreneurship Monitor - GEM) khảo sát hơn 140.000 người trưởng thành (ở độ tuổi từ 18 đến 64) tại 54 nền kinh tế đã ước tính có tới 388 triệu doanh nhân đang tích cực tiến hành khởi sự và điều hành các doanh nghiệp mới. Các doanh nhân có lẽ là những tác nhân trọng yếu của sự thay đổi sáng tạo, các hoạt động của họ dẫn đến việc tạo ra những doanh nghiệp mới. Họ cũng có thể cải biến các doanh nghiệp đang tồn tại để khai thác những cơ hội đem lại lợi ích kinh tế và xã hội. Trên các phương tiện truyền thông đại chúng, doanh nhân

thường được miêu tả như những người đóng vai trò quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế. Thật vậy, nghiên cứu của GEM đã phát hiện thấy có một mối liên hệ đáng chú ý giữa mức độ sôi động của hoạt động kinh doanh ở một nước với tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của nước đó, mặc dù mối liên hệ này không giống như nhau ở tất cả các nước. Doanh nhân và doanh nghiệp của họ có thể tạo ra của cải và việc làm, những thứ có thể giúp giảm bớt các bất bình đẳng xã hội và vùng miền. Doanh nhân có thể bị cuốn vào con đường kinh doanh vì muốn khai thác một cơ hội làm ăn mà họ cảm nhận được, hoặc bị thúc ép phải làm như vậy vì họ không còn sự lựa chọn công ăn việc làm nào khác. Dù bằng cách nào đi nữa thì họ đang ngày càng được xem như phương thuốc chữa bách bệnh để giải quyết các vấn đề về phát triển quốc gia và địa phương.

Trông chờ doanh nhân cung cấp thứ thần dược trị bách bệnh cho những căn bệnh kinh tế có thể là điều phi thực tế. Joseph Schumpeter đã cảnh báo rằng trong khi hoạt động khởi nghiệp kinh doanh 'tạo ra' những nguồn lực mới về lợi thế cạnh tranh, các sản phẩm và dịch vụ, các doanh nghiệp, các ngành công nghiệp, công ăn việc làm và của cải, thì đồng thời chúng cũng 'tiêu diệt' các công ty và công ăn việc làm trong lĩnh vực hoạt động giờ đây đã trở nên lỗi thời. Trong tâm



trí dân chúng, doanh nhân thường được khắc hoạ như những cá nhân hùng tâm mà lạc lõng, một thân một mình kiên tâm theo đuổi cơ hội và rồi thích thú tận hưởng lối sống lạ đời như thế. Hình tượng phổ biến nhất về doanh nhân là một người hùng phương Tây, quyết chí tạo ra hoặc phát hiện các cơ hội kinh doanh. Nhưng khi các doanh nghiệp đóng cửa, người dân bị mất việc làm và các hoạt động bất chính bị tiết lộ, thì cũng chính những doanh nhân người hùng đó lại bị lên án như những nhân vật phản diện. Vậy các doanh nhân có thể là anh hùng hay tội phạm, đôi khi là cả hai cùng lúc tuỳ thuộc vào cách nhìn của bạn. Các cuốn sách viết về Richard Branson chẳng hạn đã trình bày những chân dung mâu thuẫn nhau, từ doanh nhân phiêu lưu toàn cầu cho đến nhà điều hành xảo quyệt tàn nhẫn với sở trường huỷ hoại đối thủ.

Từ niềm tin rộng rãi về đóng góp của các doanh nhân trong việc tạo ra phúc lợi kinh tế và xã hội nên những tổ chức quốc tế và các chính phủ trên toàn thế giới đã cổ xuý cho các chính sách thúc đẩy kinh doanh. Những tổ chức đầu tư mạo hiểm (venture capital - VC) hoạt động cấp vốn cho doanh nhân với niềm tin rằng họ có thể tạo ra thu nhập tài chính cao. Các cơ quan nghiên cứu quốc gia, các trường đại học, các trung tâm nghiên cứu chuyên ngành cũng như các cơ sở

nghiên cứu thì hăng say với những nghiên cứu hỗ trợ, dựa trên giả thiết là hoạt động này sẽ giúp nhiều hơn cho vai trò của doanh nhân trong việc tiếp thêm sinh lực cho sự phát triển kinh tế, công nghệ, và xã hội.

Doanh nhân được các phương tiện truyền thông rộng rãi hơn theo dõi sát sao qua những hoạt động ở cấp độ cao của họ dẫn tới sự thay đổi về cơ bản các luật chơi trong một thị trường. Ví dụ, Stelios Haji-loannou và easyJet đã làm biến đổi ngành hàng không ở châu Âu, máy hút bụi không dùng túi lọc của James Dyson đã biến đổi thị trường máy hút bụi, Microsoft của Bill Gate và Apple của Steve Job theo những cách riêng của họ đã biến đổi các thị trường máy tính cá nhân, truyền thông, và giải trí.

Những chương trình truyền hình giờ vàng phát hình các doanh nhân và các nhà phát minh đang trình bày những ý tưởng của mình cho các nhà đầu tư giàu có đã giúp quảng bá hình ảnh doanh nhân đến với công chúng đông đảo. Bắt nguồn từ Nhật Bản, ý tưởng này đã tự chứng tỏ có tinh thần kinh doanh rất cao. Các chương trình liên quan đến kinh doanh được trình chiếu khắp thế giới dưới những tên gọi khác nhau, chẳng hạn như Shark Tank ở Mỹ, Den Dragon ở Anh, hay Firk wa Talash ở Afghanistan. Nhưng chúng không thấy có ở Pháp, nơi mà theo phát

biểu không rõ xuất xứ (nhưng không đúng sự thật) được cho là của Tổng thống George W. Bush, thì người Pháp không có từ ngữ nào dành cho doanh nhân.

Con số các học giả nghiên cứu về tinh thần kinh doanh đã tăng lên nhanh chóng. Số học viên khoa Kinh doanh của Học viện Quản lý đã tăng gần hai lần rưỡi, lên đến 2750, trong thập niên từ 2001 đến 2011. Các trường dạy kinh doanh báo cáo một sự gia tăng nhanh chóng những khoá học kinh doanh ở các cấp đại học và sau đại học. Các phân khoa khoa học, công nghệ, kỹ thuật, xây dựng và y tế trong các trường đại học cũng giới thiệu những khoá học kinh doanh cho sinh viên và giảng viên, những người muốn thành lập doanh nghiệp để khai thác các sáng chế mà họ đã tạo ra trong phòng thí nghiệm. Các trường trung học và tiểu học hiện cũng dạy về kinh doanh. Những khoá học này bàn luận về các vấn đề hiện tại liên quan đến việc tạo lập doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp xã hội (số này đang ngày càng tăng), cũng như khảo sát các doanh nghiệp lớn hay các doanh nghiệp gia đình hiện hữu có thể 'kinh doanh' như thế nào. Ngoài ra, các khoá học cũng trình bày những vấn đề lý luận và chính sách.

Một số sinh viên đã làm giàu đáng kể từ các dự án mới của họ. Alex Tew thai nghén trang

mạng The Million Dollar Homepage để kiếm tiền cho việc học đại học của mình. Trang chủ gồm một triệu điểm ảnh (pixel) được sắp xếp trong một mạng lưới 1.000x1.000 pixel. Các liên kết theo hình ảnh trên đó được bán với giá 1 USD mỗi pixel. Người mua cung cấp những hình ảnh nhỏ sẽ được hiển thị trên các điểm ảnh này, một đường link (URL - uniform resource locater) liên kết đến hình ảnh, và một slogan được hiển thị khi lướt con trỏ qua liên kết. Mục tiêu của trang web là bán tất cả các điểm ảnh trong hình ảnh. Và với 1.000 điểm ảnh cuối cùng được đem ra bán đấu giá trên eBay, đã thu về tổng cộng 1.037.100 USD.

Nhiều sinh viên khác bỏ học để theo đuổi những ý tưởng kinh doanh quan trọng đã nảy mầm từ trường đại học. Mark Zuckerberg nổi tiếng vì bỏ trường Harvard ngay từ năm thứ hai để hoàn thành dự án Facebook mà anh đã khởi đầu từ ký túc xá đại học của mình.

Bất chấp tầm quan trọng và sự sôi động ngày càng tăng liên quan đến hiện tượng kinh doanh, vẫn còn nhiều tranh cãi xảy ra xung quanh khái niệm doanh nhân và tinh thần kinh doanh. Doanh nhân và tinh thần kinh doanh là hiện tượng phức tạp và không rõ ràng. Trong *Dẫn luận* này, mục tiêu của chúng tôi là phản ánh sự phức tạp và không rõ ràng đó, đồng thời cũng mở ra một lối đi xuyên qua các cuộc tranh

luận để giúp độc giả có một nhận thức rõ ràng hơn đôi chút.

Chúng tôi sẽ cung cấp một chỉ dẫn về các sự kiện, các quá trình và kết quả của hoạt động kinh doanh trong bối cảnh thực sự của nó. Chúng ta sẽ đào sâu vào những câu hỏi sau đây: Tinh thần kinh doanh là gì và tại sao nó lại quan trọng như thế? Các doanh nhân làm những gì? Họ đến từ đâu? Có phải một vài dạng doanh nhân có đóng góp nhiều hơn những người khác? Đâu là đặc điểm phân biệt về doanh nhân? Các doanh nhân suy nghĩ và học hỏi từ kinh nghiệm của họ như thế nào? Những mô hình tổ chức trong đó diễn ra quá trình kinh doanh là gì?

Kinh doanh

Kinh doanh (entrepreneurship) là nói về những gì các doanh nhân thực hiện. 'Entrepreneur' là một từ tiếng Pháp, lần đầu tiên xuất hiện trong *Dictionnaire de la langue française* 1437 (Từ điển tiếng Pháp 1437). Ba định nghĩa đã được liệt kê trong cuốn từ điển này, với nghĩa chung nhất nói đến "một người hành động và đạt được một điều gì đó". Động từ 'enptrepreneur' có nghĩa "nhận thực hiện một việc gì đó". Vào đầu thế kỷ 17, một entrepreneur ở Pháp được xem như một 'người chấp nhận rủi ro', nhưng

không phải tất cả những người chấp nhận rủi ro đều được coi là entrepreneur. Trong thế kỷ 18, một người bỏ thầu thực hiện một công việc lớn, thường là cho nhà nước, với một mức giá cố định được coi là một entrepreneur (nhà thầu khoán).

Mãi cho đến thế kỷ 18, trong tiếng Anh vẫn chưa có từ ngữ nào tương đương với nghĩa 'entrepreneur' trong tiếng Pháp. Cuốn *Từ điển tiếng Anh năm 1755* có định nghĩa như sau: [enterpreneur] 'Nhà đầu cơ (adventurer), người tìm kiếm những cơ hội may rủi; người phó thác mình cho vận may'. Theo thời gian, khái niệm enterpreneur ở Anh đã được mở rộng hơn, và được xác định liên quan đến 'tình huống trong đó một người thực hiện những công việc có nhiều rủi ro mà lợi nhuận là không chắc chắn'. Đến cuối thế kỷ 18, khái niệm về undertaker (người gánh vác công việc) đã được thay thế bằng một khái niệm tư bản chủ nghĩa - businessman (người làm ăn, nhà kinh doanh).

Hiện nay vẫn còn chưa có một định nghĩa thống nhất về doanh nhân (entrepreneur) và kinh doanh (entrpreneurship). Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) thông qua một định nghĩa rộng, theo đó kinh doanh (enterpreneurship) xuất hiện trong các doanh nghiệp (firm) cả lớn lẫn nhỏ, cả doanh nghiệp mới cũng như doanh nghiệp gia đình đã hiện hữu, cả

doanh nghiệp tư nhân theo đuổi lợi nhuận cũng như doanh nghiệp xã hội tìm cách tạo ra những lợi ích xã hội rộng lớn hơn, cả trong nền kinh tế hợp pháp cũng như trong nền kinh tế ngầm, với những hoạt động bất hợp pháp, trong tất cả các khu vực và các ngành của nền kinh tế.

Vai trò của doanh nhân

Các phương pháp tiếp cận kinh tế học, xã hội học, đặc điểm tính cách, tâm động học, và nhận thức đều giải thích những gì doanh nhân đang làm. Chúng ta sẽ xem xét những phương pháp tiếp cận này sau, nhưng sự đa dạng và thiếu đồng thuận được minh hoạ bằng các vai trò sau đây của doanh nhân được xác định sau hai thế kỷ rưỡi nghiên cứu. Doanh nhân là:

1. người chấp nhận rủi ro gắn liền với sự không chắc chắn;
2. người cung cấp tư bản tài chính;
3. người tạo cơ hội và nhà cách tân;
4. người ra quyết định;
5. nhà lãnh đạo công nghiệp;
6. người quản lý hoặc giám sát;
7. người tổ chức và điều phối các nguồn lực kinh tế;
8. chủ sở hữu doanh nghiệp;

9. người sử dụng các yếu tố sản xuất;
10. nhà thầu;
11. nhà đầu cơ;
12. người phân bổ các nguồn lực cho những mục đích sử dụng khác nhau;
13. kênh lan toả kiến thức từ một tổ chức kiến thức thành một doanh nghiệp mới để khai thác kiến thức đó;
14. người luôn tỉnh táo phát hiện hay tìm kiếm các cơ hội.

Những phương pháp tiếp cận để mô tả doanh nhân

Vai trò của các doanh nhân trước hết phát xuất từ cách tiếp cận kinh tế học, tập trung vào chức năng của doanh nhân trên thị trường. Gần đây, những phương pháp tiếp cận hướng nhiều hơn vào hành vi thiên về đặc điểm tính cách của các cá nhân thực hiện những vai trò này, đặc biệt là 'doanh nhân là ai'. Sự đa dạng trong các cách tiếp cận mô tả doanh nhân như một cá nhân được tóm tắt trong Bảng 1. Trong đó ta có thể thấy sự phân biệt giữa các trường phái tiếp cận như trường phái nhân vật vĩ đại, trường phái đặc tính tâm lý học, trường phái cổ điển, trường phái quản lý, trường phái lãnh đạo, và trường phái Intrapreneurship (mũi nhọn đột phá trong doanh nghiệp).

Bảng 1. Tóm tắt các phương pháp tiếp cận để mô tả doanh nhân như một cá nhân

Mô hình kinh doanh	*Trọng tâm và mục đích*	*Giả thuyết*	*Các kỹ năng và hành vi*	*Tình huống*
Trường phái nhân vật vĩ đại	Sinh ra với năng lực trực giác	Bản năng 'bẩm sinh' làm nên sự khác biệt của doanh nhân	Trực giác, sức mạnh, nghị lực, sự kiên trì và lòng tự trọng	Khởi nghiệp
Trường phái đặc điểm tâm lý	Những giá trị, thái độ và nhu cầu độc đáo dẫn dắt	Các giá trị định hướng hành vi để đáp ứng nhu cầu	Các giá trị cá nhân, chấp nhận rủi ro; nhu cầu thành tích,...	Khởi nghiệp
Trường phái cổ điển	Tập trung vào đổi mới	Quá trình làm chứ không phải là sở hữu	Đổi mới, sáng tạo và khám phá	Khởi nghiệp và phát triển ban đầu
Trường phái quản lý	Các nhà tổ chức sở hữu, quản lý và chấp nhận rủi ro	Có thể phát triển và đào tạo	Kế hoạch sản xuất, người tổ chức, vốn hoá, và lập ngân sách	Phát triển ban đầu và trưởng thành
Trường phái lãnh đạo	Nhà lãnh đạo thích ứng phong cách của mình với nhu cầu của người dân	Không thể tự mình hoàn thành mục tiêu	Tạo động lực, chỉ đạo và dẫn dắt	Phát triển ban đầu và trưởng thành
Trường phái Intrapreneurship	Kỹ năng kinh doanh được sử dụng trong tổ chức phức tạp	Thích ứng và xây dựng tổ chức	Luôn tỉnh táo tìm cơ hội và quyết định tối đa hoá	Trưởng thành và thay đổi

Nguồn: Trích từ Cunningham & Lischeron (1991: 47)

Quá trình kinh doanh

Quá trình kinh doanh là trung tâm của cuộc tranh luận về kinh doanh. Sở dĩ như vậy là vì nó liên quan đến những gì cần phải được thực hiện để làm cho kinh doanh diễn ra. Việc thiếu sự đồng thuận về 'doanh nhân làm những gì' và 'doanh nhân là ai' đưa đến nhiều cách tiếp cận để hiểu về doanh nhân và quá trình kinh doanh. Nói chung, quá trình kinh doanh kéo theo nó tất cả các chức năng và các hoạt động liên quan đến việc nhận thức cơ hội và theo đuổi chúng. Quan điểm tiếp cận hẹp tập trung vào sự xuất hiện của các tổ chức mới, trong khi một cách nhìn rộng hơn lại hướng vào sự xuất hiện của các cơ hội, bất kể nó diễn ra trong một doanh nghiệp mới thành lập hay một doanh nghiệp đã hiện hữu. Việc tiếp cận được các nguồn tài nguyên là yếu tố then chốt. Một số người xem kinh doanh là quá trình mà qua đó các cá nhân theo đuổi và khai thác những cơ hội không phụ thuộc vào các nguồn tài nguyên mà họ hiện đang kiểm soát. Những người khác tập trung vào việc doanh nhân có thể tận dụng các nguồn tài nguyên họ nắm trong tay, trong khi những người khác khảo sát quá trình mà nhờ đó doanh nhân tiếp cận và phối hợp các nguồn lực của họ.

Cơ cấu tổ chức

Khung cơ cấu để mô tả hiện tượng tạo lập các dự án mới của Bill Gartner tích hợp bốn khía cạnh chính trong kinh doanh. Ông đã thực hiện một sự phân biệt giữa: các đặc điểm tính cách của cá nhân khởi đầu việc kinh doanh mới; tổ chức mà họ tạo ra; môi trường xung quanh dự án mới; và quá trình qua đó dự án mới được tạo lập. Dựa trên những nhận thức này, sáu chủ đề trong các nghiên cứu kinh doanh được trình bày trong Hình 1.

Chủ đề 1 liên quan đến *lý thuyết*. Một số lý thuyết tìm hiểu quá trình kinh doanh, hành vi và thành tích của các doanh nhân và các tổ chức của họ. Những lý thuyết này phản ánh tính chất đa dạng của kinh doanh và doanh nhân.

Chủ đề 2 liên quan đến *môi trường bên ngoài cho kinh doanh*. Để tạo ra lợi ích kinh tế và phi kinh tế, các chính phủ trong những nền kinh tế phát triển và đang phát triển đã đưa ra các chính sách để khắc phục rào cản về môi trường bên ngoài cho việc hình thành và phát triển doanh nghiệp. Những khung cảnh này sẽ định hình các nguồn lực sẵn có và khả dụng, các hoạt động được thực hiện bởi doanh nhân, và thành quả liên doanh của họ. Những điều này sẽ được minh hoạ trong chủ đề 4.

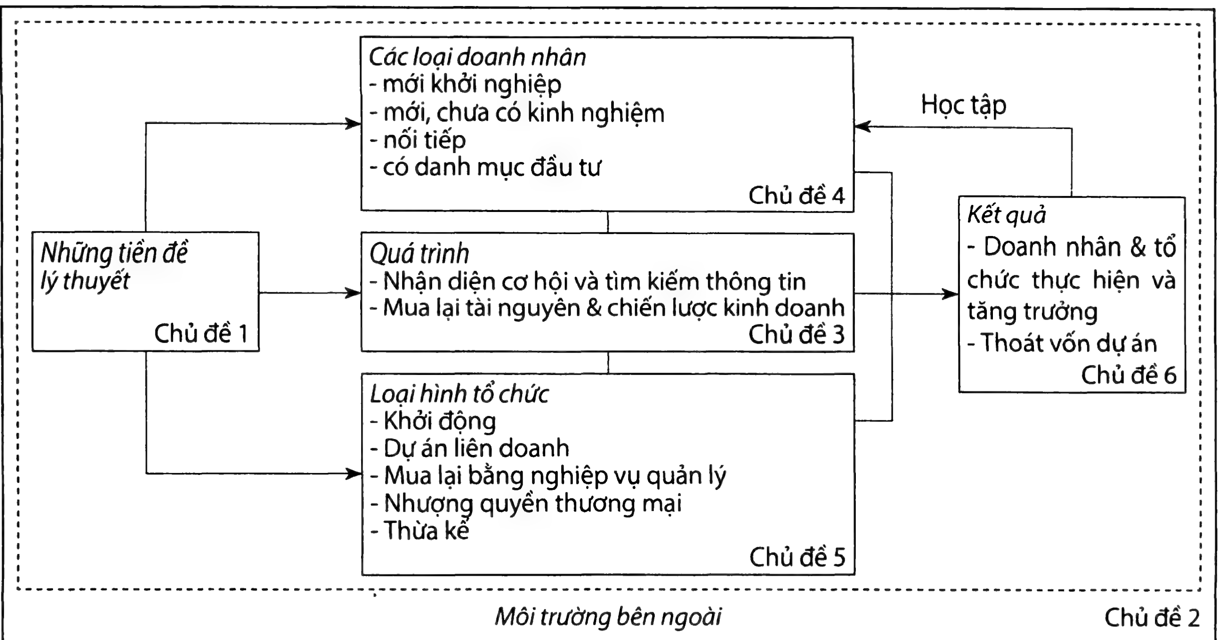
Kinh doanh là một quá trình phát triển theo thời gian. Chủ đề 3 liên quan đến các *quá trình kinh doanh* và tập trung vào những gì doanh nhân thực hiện liên quan đến việc tạo ra và nhận thức cơ hội, cũng như tập hợp và huy động các nguồn lực để khai thác cơ hội (tức là đội ngũ kinh doanh, môi trường tổ chức và môi trường bên ngoài).

Chủ đề 4 liên quan đến *các loại doanh nhân* khác nhau. Bối cảnh xã hội, như nguồn gốc xuất thân của doanh nhân chẳng hạn, có thể định hình khát vọng, dự định, và khả năng tiếp cận các nguồn nhân lực đặc biệt liên quan đến bí quyết công nghiệp, bí quyết quản lý và khả năng kinh doanh. Sự khác biệt cũng liên quan đến cách doanh nhân suy nghĩ và học hỏi (tức là tính cách và tư duy nhận thức).

Chủ đề 5 liên quan đến *các loại hình tổ chức*. Chúng ta chấp nhận cách nhìn mở rộng về kinh doanh. Ngoài việc tạo lập mới các doanh nghiệp độc lập, tinh thần kinh doanh còn có thể được thấy trong các doanh nghiệp gia đình, các doanh nghiệp liên doanh, các vụ mua lại bằng nghiệp vụ quản lý và thâu tóm, các doanh nghiệp spin-off* đại học và các doanh nghiệp xã hội.

---

* spin-off: lợi tức hoặc sản phẩm phụ sinh ra ngẫu nhiên từ một tiến trình lớn hơn hoặc khi tiến trình hiện tại phát triển lên.



Hình 1. Các chủ đề được xem xét trong các nghiên cứu kinh doanh

Chủ đề 6 liên quan đến *kết quả của những nỗ lực kinh doanh.* Những thành quả kinh tế và phi kinh tế từ các nỗ lực kinh doanh liên quan đến doanh nhân và doanh nghiệp.

Lợi ích từ các công ty kinh doanh

Bảng 2 cho thấy ngoài việc tạo ra sự giàu có cá nhân, các doanh nhân có thể tạo ra những lợi ích rộng lớn hơn. Các doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong quá trình phát triển kinh tế. Chúng có vai trò quan trọng trong việc giảm tỷ lệ thất nghiệp và xoá đói giảm nghèo, trong đó có cả vai trò là người tạo công ăn việc làm khi các tổ chức lớn phải thu hẹp quy mô hoạt động.

Các doanh nghiệp tạo ra sự giàu có cho cá nhân doanh nhân và các nhân viên, từ đó có thể tạo ra thu nhập từ thuế (cho nhà nước). Chúng cũng là những mầm mống mà từ đó phát triển lên các tổ chức lớn thành công (như Microsoft, Cisco Systems,... chẳng hạn).

Các doanh nghiệp có sự linh hoạt và khả năng thích ứng cao, cho phép chúng nắm bắt được những cơ hội mới. Chúng cũng kích thích cạnh tranh, thúc đẩy hạ giá thành, tăng thêm khả năng lựa chọn của người tiêu dùng, khuyến khích tạo ra và phổ biến các sản phẩm và dịch

vụ sáng tạo mới, hoặc các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng tốt hơn. Sự cạnh tranh sẽ khuyến khích sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực và đào thải các doanh nghiệp kém hiệu quả không còn sức sống. Những doanh nghiệp có sức sống sử dụng hiệu quả hơn các nguồn tài nguyên sẽ gắn liền với năng suất cao hơn, cho phép chúng có thể duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường nội địa và quốc tế. Các doanh nghiệp hiệu quả có khả năng quốc tế hoá có thể tạo ra công ăn việc làm và của cải, và đóng một vai trò quan trọng trong việc làm giảm thâm hụt cán cân thương mại (hoặc tăng thặng dư mậu dịch), do đó đảm bảo sự cân đối lành mạnh giữa xuất khẩu và nhập khẩu của quốc gia. Các doanh nghiệp 'toàn cầu từ khi ra đời' có vai trò trong việc giảm thâm hụt cán cân thanh toán ngay từ khi chúng thành lập.

Rất ít doanh nghiệp tham gia vào các hoạt động sáng tạo thực sự. Hầu hết các doanh nghiệp mới và nhỏ đều bắt chước, mô phỏng, hoặc là đưa ra những sáng kiến phụ thêm để duy trì lợi thế cạnh tranh của mình. Một nhóm rất nhỏ các doanh nhân với kiến thức khoa học, công nghệ độc đáo tạo ra những đổi mới căn bản dẫn đến việc tạo ra các ngành công nghiệp mới, thúc đẩy sự phát triển kinh tế gắn liền với việc phá huỷ một số ngành công nghiệp cũ.

Bảng 2. Các doanh nghiệp: những đóng góp tích cực về kinh tế và phi kinh tế, và những rào cản đối với kinh doanh

Những đóng góp tích cực	*Những rào cản*
Đóng góp kinh tế	*Rào cản kinh tế vĩ mô*
Phát triển kinh tế	Thuế, lãi suất và tỷ giá hối đoái, chi tiêu công, chính sách lạm phát và khung pháp lý
Giảm tỷ lệ thất nghiệp và nghèo đói	
Tạo công ăn việc làm khi các tổ chức lớn phải cắt giảm hoạt động	
Tạo ra của cải và các loại thuế để hỗ trợ cho các chính sách của chính phủ	
Các doanh nghiệp 'hạt giống' phát triển thành các doanh nghiệp lớn	*Rào cản văn hoá và nền tảng giáo dục chật hẹp*
Thúc đẩy cạnh tranh, đổi mới, năng suất, và chuỗi cung ứng	
Lợi ích về quốc tế hoá và cán cân mậu dịch	
Cung cấp các dịch vụ thiết yếu để nâng cao chất lượng cuộc sống	*Ưu thế của các công ty lớn*
Môi trường làm việc hài hoà	
Vườn ươm các doanh nhân tương lai	*Rào cản thái độ*
Bảo vệ và thúc đẩy các cộng đồng địa phương và sự phát triển của các cộng đồng này.	Lưỡng lự trong việc theo đuổi kinh doanh, tập trung vào tăng trưởng doanh nghiệp và sử dụng nguồn tài chính và chuyên gia bên ngoài
Các cụm công ty dựa trên kiến thức và công nghệ tạo ra hiệu quả lan toả, nhân rộng, việc làm, của cải và tính cạnh tranh	

Ủng hộ về chính trị cho những nhà hoạch định chính sách hỗ trợ doanh nghiệp	
	Rào cản nguồn lực
Đóng góp phi kinh tế	Thông tin, tài chính, mặt bằng kinh doanh, lao động lành nghề, máy móc, thiết bị,...
Giảm bất bình đẳng xã hội và vùng miền	
Thúc đẩy sự đa dạng hoá, khuyến khích các nhóm yếu thế như phụ nữ trở thành doanh nhân	
	Rào cản hoạt động
Thúc đẩy sự lựa chọn, tự trợ giúp, và trao quyền cho cá nhân	Trí tưởng tượng, tính sáng tạo, đổi mới, sử dụng các hệ thống sản xuất và quản lý phù hợp
	Rào cản chiến lược
	Không có khả năng đưa ra sự khác biệt thích hợp
	Thất bại của chính phủ
	Chính phủ hỗ trợ không đúng cho các doanh nghiệp và doanh nhân không cần sự giúp đỡ

Nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực phục vụ người tiêu dùng tư nhân (ví dụ như các nhà hàng và cửa hàng bán lẻ) hoặc phục vụ các doanh nghiệp khác. Mối quan hệ phục vụ giữa một doanh nghiệp và các khách hàng có thể

trải rộng từ hợp tác cho đến phụ thuộc và bị khai thác. Nhiều doanh nghiệp lớn sẽ không thể duy trì được khả năng sinh lợi nếu không có các dịch vụ được cung cấp bởi các doanh nghiệp mới và nhỏ trong chuỗi cung ứng của họ.

Các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ, có thể đem lại một môi trường làm việc hài hoà. Điều này được thể hiện trong việc ít có các vụ tranh chấp công nghiệp và trốn việc hơn. Chúng có thể cung cấp một mô hình về vai trò nuôi dưỡng và môi trường học tập cho các doanh nhân tiềm năng.

Các doanh nghiệp thúc đẩy sự phát triển của địa phương và tái sinh các cộng đồng nông thôn vì chúng thường phục vụ cho thị trường địa phương. Các doanh nhân có thể sống ngay tại địa phương và cảm thấy có bổn phận với nơi mà doanh nghiệp đặt trụ sở. Họ thường liên kết với người dân và các nhà cung cấp ngay gần đó. Việc hình thành các mẫu hình doanh nghiệp mới (new firm formation - NFF) và tăng trưởng có thể tạo ra hiệu ứng nhân rộng tại địa phương, làm gia tăng nhu cầu có thêm các doanh nghiệp mới khác, có thể thúc đẩy một vòng xoáy tạo ra của cải và việc làm để giảm tỷ lệ thất nghiệp và nghèo đói tại địa phương.

Các doanh nghiệp có thể tạo ra nhiều lợi ích xã hội. Số lượng ngày càng tăng của các doanh

nghiệp có thể làm giảm bớt nền văn hoá phụ thuộc vào các tổ chức nhà nước và các tổ chức lớn, cũng như làm giảm quyền lực của các tổ chức lớn và các nghiệp đoàn. Các doanh nghiệp cung cấp những khung cảnh làm việc và học tập thúc đẩy sự lựa chọn, cơ hội, trao quyền, tính cách cá nhân và tinh thần tự lực, đặc biệt cho các nhóm chịu thiệt thòi về kinh tế trong xã hội như phụ nữ, thanh niên, và các dân tộc thiểu số. Thúc đẩy tinh thần kinh doanh là một bộ phận trong công thức tìm kiếm sự hài hoà giữa thành công kinh tế và sự gắn kết xã hội.

Các rào cản

Có nhiều dạng doanh nghiệp và doanh nhân khác nhau, và hầu hết các doanh nghiệp mới không muốn hoặc không báo cáo có tăng trưởng việc làm đáng kể. Chỉ 4% các doanh nghiệp chiếm tới 50% việc làm mới do các doanh nghiệp tạo ra trong suốt một thập kỷ. Phần lớn các doanh nghiệp mới ra đời đều chết sớm vì hầu hết ngừng giao dịch trong vòng ba năm đầu hoạt động. Hầu hết các doanh nghiệp còn tồn tại được đều vẫn giữ quy mô nhỏ như khi mới ra đời. Nhiều doanh nghiệp nhỏ quan tâm đến việc duy trì mức lợi nhuận hiện tại hơn là mở rộng nó. Một lý do khiến các doanh nghiệp muốn duy trì quy mô

nhỏ là vì quyền sở hữu và quyền quản lý vẫn nằm trong tay một hay vài người như cũ; vì thế nên mục tiêu tương lai của doanh nghiệp được xác định không chỉ bằng những suy xét thương mại mà còn do lối sống cá nhân và các yếu tố gia đình có liên quan đến các cá nhân hoặc nhóm cá nhân sở hữu và quản lý chúng. Sự phát triển của doanh nghiệp có thể bị giới hạn bởi các doanh nhân muốn duy trì quyền sở hữu và kiểm soát đối với doanh nghiệp của họ, và bởi những người có lẽ chỉ có thể phát triển dự án của họ đến một chừng mực sao cho vẫn dễ dàng cho việc quản lý nội bộ, nó cho phép chủ doanh nghiệp duy trì quyền kiểm soát và sở hữu. Nhưng dường như tỷ lệ các doanh nghiệp nhỏ muốn phát triển thì nhiều hơn những doanh nghiệp thực sự phát triển được.

Bảng 2 tóm tắt một số loại rào cản chung nhất. Người dân cần phải tin rằng mình có thể trở thành doanh nhân và có ý định phát triển. Chính phủ có thể có vai trò quan trọng trong việc khắc phục những rào cản về thái độ đối với doanh nghiệp. Người dân cần nâng cao những kỳ vọng của mình, gia tăng tính cách cá nhân, tinh thần tự lực tự cường, và cần tin rằng mình có thể là những doanh nhân thành công. Ngoài ra, một số người phải đối mặt với những rào cản về nguồn lực, về hoạt động, và về chiến lược để hình thành

và phát triển doanh nghiệp mới. Người dân thường nói đến những cản trở về tài nguyên thị trường (chẳng hạn như tiếp cận thông tin, tài chính, mặt bằng kinh doanh, đào tạo, kỹ năng, những chi phí tuân thủ liên quan đến quản lý nhà nước theo luật định và theo quy định,...).

Các doanh nhân nói chung không có nhiều những dữ liệu ghi chép theo dõi. Họ có thể thiếu hụt về số lượng và loại nguồn lực mà họ có thể huy động. Vì thiếu độ tín nhiệm và những mối liên hệ với các đối tác thích đáng khiến họ có lẽ không có những kinh nghiệm cần thiết để tận dụng một cách hiệu quả các nguồn vốn ít ỏi gom góp được. Các doanh nghiệp mới có lẽ thiếu những kỹ năng để sửa đổi sản phẩm cho phù hợp với những gì thị trường đang thực sự cần, cũng như để có thể giành được tư cách chính đáng từ các đối tác bên ngoài và các nhà cung cấp nguồn lực.

Những vấn đề này bao gồm những gánh nặng của cái mới và nó có bốn khía cạnh. Thứ nhất, các doanh nghiệp mới cần tìm được nguồn lực và thời gian để tạo ra những vai trò và chức năng tổ chức mới, cần kiến thức và học hỏi. Thứ hai, quá trình phát minh và học hỏi những vai trò mới rất tốn kém bởi đòi hỏi phải thương lượng với những người khác trong doanh nghiệp tán thành những vai trò, trách nhiệm và mối quan hệ mới. Thứ ba, việc dựa vào các mối quan hệ với

những người xa lạ sẽ khiến cho sự tin tưởng giữa các cá nhân không cao và mối quan hệ giữa đồng nghiệp không được vững chắc. Thứ tư, các tổ chức mới phải đối mặt với những khó khăn trong việc thiết lập quan hệ với những tổ chức bên ngoài, vì chúng chưa xây dựng được các mối quan hệ ổn định qua thời gian, ví dụ như với khách hàng và các nhà cung cấp. Ngoài ra, các doanh nghiệp mới tham gia vào việc tạo ra và khai thác kiến thức mới phải đối mặt với những gánh nặng của việc đổi mới.

Các doanh nhân có thể áp dụng những hành vi và chiến lược để giảm thiểu tác động của các gánh nặng. Ví dụ, các doanh nghiệp sáng tạo mới có thể hình thành liên minh với các doanh nghiệp 'vườn ươm' lớn. Những mối liên hệ này cho phép họ tiếp cận được các nguồn tài nguyên để phát triển công nghệ xa hơn nữa, cũng như tranh thủ cơ hội vươn được đến khách hàng cuối cùng trong khi còn chưa có các kỹ năng bán hàng và tiếp thị để làm việc đó. Những liên minh như thế là dấu hiệu báo trước cho doanh nhân biết có thể bán lại doanh nghiệp để thu hồi vốn và kiếm lợi. Mặt bất lợi là các đối tác lớn mạnh hơn có thể áp đặt điều kiện và chiếm đoạt một số lợi ích tiềm năng của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cái mới có thể tạo ra tài sản. Nó có thể mang lại lợi thế về tính linh hoạt đối với

những điều kiện thị trường đang thay đổi. Hiện tượng quốc tế hoá các dự án mới, hoặc 'toàn cầu ngay từ lúc mới ra đời' như đã nói ở trên, cho thấy một số doanh nghiệp công nghệ cao sáng tạo mới có thể tận dụng các cơ hội trên thị trường quốc tế ngay từ đầu.

Những sáng kiến chính sách

Các chính phủ quan tâm đến việc tạo ra những lợi ích kinh tế được nêu trong Bảng 2 đặc biệt muốn gia tăng số lượng dự án công nghệ và dự án tăng trưởng nhanh dựa trên tri thức. Các chính phủ quan tâm đến việc giảm bất bình đẳng xã hội và khu vực trong quốc gia của họ cũng có thể khuyến khích người dân thuộc các nhóm bị thiệt thòi hoặc không được thể hiện đúng mức trong doanh nghiệp (phụ nữ, thanh niên, người dân tộc thiểu số,...) trở thành doanh nhân. Sự can thiệp bằng chính sách được thiết kế để giảm bớt các rào cản mà những người này phải đối mặt khi tìm cách thành lập và phát triển dự án kinh doanh.

Một hệ thống những hỗ trợ cứng như các khoản trợ cấp, thiết bị, mặt bằng nhà xưởng, và những hỗ trợ mềm như giáo dục, đào tạo, thông tin, tư vấn, cố vấn có thể được cung cấp. Các loại can thiệp để hỗ trợ thành lập doanh nghiệp

mới và hỗ trợ phát triển được tóm tắt trong Bảng 3.

Paul Reynolds và các cộng sự cho rằng chính phủ có thể kiềm chế nỗ lực của những người đang cố gắng khởi sự một doanh nghiệp mới bằng cách đưa ra những yêu cầu quan liêu phiền hà, những quy định phức tạp, hoặc chỉ đơn thuần bằng cách phản ứng chậm chạp với yêu cầu ra quyết định cần thiết để khởi sự một doanh nghiệp mới. Có sự khác biệt đáng kinh ngạc giữa các quốc gia về những rào cản mà doanh nhân cần phải vượt qua để khởi sự một doanh nghiệp mới. Tập đoàn Tài chính Quốc tế, một bộ phận của Ngân hàng Thế giới, đã xếp hạng New Zealand, Australia, và Canada ở nhóm đứng đầu thế giới về sự dễ dàng trong việc khởi sự một doanh nghiệp mới. Mỹ đứng ở vị trí 13, sau Arab Saudi xếp thứ 10, nhưng trước Anh ở vị trí 19, Pháp xếp hạng 25, Đức hạng 98, Tây Ban Nha hạng 133, Hy Lạp hạng 135, và Trung Quốc hạng 151.

Việc can thiệp nhằm mục đích thúc đẩy tinh thần kinh doanh để giải quyết những vấn đề kinh tế và xã hội tại địa phương có lẽ còn phải bàn cãi. Những chính sách được áp dụng ở tầm quốc gia để gia tăng năng lực hình thành doanh nghiệp mới trong tất cả các vùng miền có thể gián tiếp làm lợi cho các vùng thịnh vượng và có điều kiện tốt hơn về kinh tế và xã hội. Một chính

Bảng 3. Các dạng hỗ trợ của chính phủ cho sự hình thành và phát triển mẫu hình doanh nghiệp mới (NFF)

---

* *Các chính sách vĩ mô*
- Lãi suất
- Thuế
- Chi tiêu công
- Lạm phát

* *Phi điều tiết và đơn giản hoá*
- Chi phí khai trương
- Các miễn trừ pháp lý
- Mẫu văn bản pháp lý

* *Chính sách ngành và các vấn đề cụ thể*
- Các doanh nghiệp công nghệ cao
- Các doanh nghiệp nông thôn
- Các doanh nghiệp cộng đồng / doanh nghiệp xã hội
- Hợp tác xã
- Các doanh nghiệp người dân tộc thiểu số

* *Hỗ trợ tài chính*
- Kế hoạch mở rộng kinh doanh / Kế hoạch đầu tư doanh nghiệp
- Kế hoạch bảo lãnh vay vốn
- Kế hoạch trợ cấp doanh nghiệp / Kế hoạch khởi sự kinh doanh
- Tài trợ

* *Hỗ trợ gián tiếp*
- Thông tin và tư vấn
- Đào tạo phát triển kinh doanh và các loại đào tạo chính thức khác
- Các chương trình tăng tốc
- Sáng kiến tư vấn

* *Các mối quan hệ*
- Bộ phận phụ trách doanh nghiệp nhỏ trong Cơ quan quản lý doanh nghiệp
- Vận động hành lang / hình thành chính sách

Nguồn: Trích từ Storey (1994: 269)

sách khuyến khích hình thành doanh nghiệp mới và tăng trưởng không chọn lọc, không có mục tiêu địa phương được tích hợp bên trong, có thể làm gia tăng chênh lệch vùng miền vì nó chỉ có tác động tương đối khiêm tốn trong những khu vực đang có tình trạng thiếu hụt nguồn lực.

Các biện pháp tổng thể để cung cấp trước một môi trường hỗ trợ cho tất cả các loại hình doanh nghiệp có thể không hiệu quả về mặt chi phí. Để thúc đẩy sự hình thành doanh nghiệp mới và thúc đẩy sự phát triển, đặc biệt là trong những môi trường không thân thiện, các chính phủ có thể trực tiếp (hoặc gián tiếp) hỗ trợ những sáng kiến ở địa phương để giảm thiểu sự bất trắc cho doanh nhân, hoặc cung cấp các nguồn lực để tạo điều kiện cho nhiều người hơn phá vỡ những rào cản về thái độ, nguồn lực, hoạt động, và chiến lược đối với việc hình thành doanh nghiệp mới và với sự phát triển.

Tất nhiên không có gì đảm bảo là sự can thiệp sẽ thành công trong việc thúc đẩy những hoạt động kinh doanh dẫn đến cải thiện thành quả kinh tế. Việc can thiệp có thể được coi đúng đắn tại thời điểm nó được đưa ra, nhưng trong tương lai nó có thể sinh ra một số kết quả không mong muốn. Sự can thiệp như vậy có thể có những mục tiêu khác - đặc biệt là để tìm kiếm

sự ủng hộ chính trị cho chính phủ hoặc thế lực nắm quyền tại địa phương.

Can thiệp luôn có cái giá phải trả của nó. David Storey đã cảnh báo rằng các chính sách can thiệp vào doanh nghiệp chỉ có thể được biện minh trong một nền kinh tế thị trường, nơi nó chứng minh được rằng tác động can thiệp của chính phủ sẽ dẫn đến một sự cải thiện thực sự về phúc lợi cho nền kinh tế nói chung. Nếu chính sách can thiệp vào doanh nghiệp dẫn đến sự gia tăng số lượng các doanh nghiệp nhỏ mới, nhưng đổi lại (hoặc nhiều hơn thế) làm giảm việc làm trong các doanh nghiệp lớn, thì sẽ khó mà biện minh cho những chính sách như vậy dựa trên luận cứ phúc lợi xã hội. Vì vậy, chính phủ cần phải xem xét lợi ích và cái giá phải trả của việc can thiệp đối với những người tiếp nhận nó cũng như đối với xã hội nói chung. Nói cách khác, sự can thiệp cần phải kéo theo những sáng kiến khuyến khích các hoạt động mà nếu không có chúng thì sẽ không được thực hiện (tức là đầu vào gia tăng), góp phần tạo ra kết quả tốt hơn là nếu không có chúng (tức là đầu ra gia tăng), hoặc thay đổi hành vi theo chiều hướng mong muốn (tức là bổ sung hành vi). Chính phủ có lẽ không thể đơn phương lèo lái sự can thiệp bằng chính sách. Các tổ chức thiện nguyện và doanh nghiệp xã hội (sẽ thảo luận ở Chương 6) có thể lấp vào một số chỗ trống. Ví dụ,

Prince's Trust Interprise Programme (Chương trình Doanh nghiệp Uỷ thác của Hoàng gia) tại nước Anh hỗ trợ những thanh niên thất nghiệp ở độ tuổi từ 18 đến 30. Nó thúc đẩy việc nảy sinh các ý tưởng kinh doanh. Nó cũng cung cấp việc đào tạo các kỹ năng kinh doanh, trợ giúp pháp lý, và hỗ trợ lập kế hoạch kinh doanh để đảm bảo ý tưởng là khả thi.

Có một sức ép về việc liệu chính sách hỗ trợ có nên tập trung vào khuyến khích một số lượng lớn các doanh nghiệp mới, hay chỉ nên hỗ trợ một số ít các doanh nghiệp có chất lượng tốt hơn. Việc hỗ trợ doanh nghiệp tập trung vào gia tăng số lượng các doanh nghiệp mới không phân biệt nhu cầu, khả năng hay tham vọng phát triển của doanh nhân có thể chỉ tạo ra một lợi ích kinh tế có giới hạn. Có lẽ sẽ thích hợp hơn nếu nhắm vào việc khuyến khích những khu vực có khả năng trở thành ngọn cờ dẫn dắt phát huy đầy đủ tiềm năng của họ. Các chính phủ quan tâm đến việc giảm bớt bất bình đẳng xã hội và vùng miền sẽ nhận thấy cần phải hướng hỗ trợ vào những nhóm doanh nhân đặc biệt, chẳng hạn như phụ nữ và người dân tộc thiểu số.

Việc hỗ trợ chủ yếu dành cho cá nhân các doanh nhân trong quá trình hình thành doanh nghiệp mới. Sau khi đã vượt qua các rào cản đối với việc khởi nghiệp và các doanh nghiệp đã bước

vào kinh doanh, sự hỗ trợ từ bên ngoài bắt đầu tập trung nhiều hơn vào nhu cầu của các loại hình doanh nghiệp khác nhau (chẳng hạn doanh nghiệp gia đình, doanh nghiệp công nghệ cao, doanh nghiệp xuất khẩu,...). Có thể có nhu cầu tập trung hỗ trợ vào doanh nhân, chứ không chỉ vào doanh nghiệp của họ, trong tất cả các giai đoạn của quá trình kinh doanh.

Như ta sẽ thấy trong Chương 4, doanh nhân không giống nhau về hồ sơ nhân lực, động cơ, nguồn lực, hành vi, kinh nghiệm trước đây và thành tích kinh doanh. Các loại doanh nhân khác nhau có thể cần đến những sự trợ giúp khác nhau. Thừa nhận sự đa dạng của doanh nhân sẽ góp phần phát triển các chính sách phù hợp với từng loại doanh nhân, chứ không phải đưa ra những chính sách chung áp dụng cho mọi loại doanh nhân, không phân biệt nhu cầu hoặc khả năng của họ. Điều này có nghĩa là chuyển hướng từ sự hỗ trợ nhằm gia tăng số doanh nghiệp thành lập mới, rốt cuộc chỉ để thấy một phần lớn trong số này thất bại không lâu sau đó, sang sự hỗ trợ bao gồm những gia giảm phản ánh hồ sơ theo dõi từ kinh nghiệm sở hữu doanh nghiệp trước đó. Sự hỗ trợ có thể được phân bổ cho các doanh nhân hướng vào tăng trưởng để đảm bảo các tiềm năng kinh tế và xã hội của tất cả các doanh nghiệp mà họ sở hữu sẽ được thực hiện đầy đủ.



Khám phá và tạo ra cơ hội

James Dyson chế tạo ra một chiếc máy hút bụi kiểu mới không cần dùng túi lọc sau khi nhận thấy chiếc máy hút bụi kiểu truyền thống của mình hoạt động kém hiệu quả khi túi vải của nó chứa đầy bụi. Thị trường máy hút bụi vốn đã hình thành từ lâu, nhưng công nghệ mới được cấp bằng sáng chế do Dyson phát triển đã làm thay đổi căn bản cách đáp ứng cho nhu cầu về thiết bị làm sạch tiết kiệm lao động của các gia đình. Trong suốt quá trình lâu dài và tốn kém để phát triển công nghệ mới của mình, trong đó bao gồm cả việc đi vay 600.000 bảng Anh để thành lập công ty và phát triển khoảng 5.000 mẫu thử nghiệm, Dyson đã dự đoán chiếc máy của mình cuối cùng sẽ hoạt động và sẽ có một thị trường cho nó.

Vào thế kỷ 19, Clarence Birdseye phát hiện ra cơ sở cho một cách thức sản xuất thực phẩm đông lạnh hoàn toàn mới. Những nỗ lực ban đầu để đông lạnh thịt và rau trên quy mô thương mại đã không thành công vì quá trình đông lạnh phải trải qua nhiều giờ, vì thế thực phẩm bị mất kết cấu và hương vị. Ông quan sát cách đông lạnh cá nhanh của người Inuit và thấy cá vẫn giữ lại được hương vị khi đem ra nấu nướng sau đó. Birdseye đã phát triển một công nghệ để tái tạo quá trình này trên quy mô thương mại. Ban đầu, việc kinh doanh của ông là một thất bại về tài chính do sự hoài nghi từ phía người tiêu dùng. Birdseye tiếp tục hoàn thiện ý tưởng bằng cách phát triển một quy trình đóng gói thực phẩm mới trong thùng carton, và làm đông lạnh nhanh thực phẩm trong thùng dưới áp suất cao. Vậy là ngành công nghiệp đông lạnh thực phẩm đã ra đời. Ông bán doanh nghiệp để có tiền cho một chiến dịch vận động rất thành công, nhằm thuyết phục khách hàng về những lợi ích của công nghệ mới. Doanh nghiệp của ông sau đó đã là một thành công thương mại.

Mark Zuckerberg thành lập trang mạng xã hội Facebook. Zurkerberg đã tạo dựng danh tiếng như một thần đồng lập trình máy tính. Trước khi phát triển ý tưởng cho Facebook, anh đã sử dụng kỹ năng lập trình để phát triển một số trang web

khác chỉ để cho vui, trong đó có một thư mục trực tuyến chứa thông tin chi tiết của các sinh viên trong ký túc xá đại học của mình. Đến năm 2010, Facebook ước tính đã có 500 triệu người dùng trên toàn thế giới và được niêm yết trên thị trường chứng khoán.

Cả ba người này hiển nhiên được coi là các doanh nhân. Nhưng con đường đi đến kinh doanh của họ rất khác nhau. Một số ví dụ trên minh hoạ những tương đồng trong các chức năng chung của doanh nhân, và những khác biệt trong việc phát triển cơ hội kinh doanh của họ.

Chức năng của doanh nhân

Trường phái Chicago gắn liền với Frank Knight, ông cho rằng doanh nhân có thể là những người nhận được lợi nhuận thuần, là phần thưởng cho họ vì đã gánh chịu những tổn phí của sự bất trắc. Knight coi việc gánh chịu sự không chắc chắn như là chức năng thực sự của doanh nhân. Sự không chắc chắn liên quan đến quá trình phân phối khi kết quả còn chưa được biết. Knight cho rằng các doanh nhân chấp nhận mạo hiểm trong một thế giới không chắc chắn. Mạo hiểm ở đây liên quan đến việc phân phối các kết quả trong một nhóm những trường hợp cá biệt có thể biết được, thông qua việc tính toán

dựa trên suy luận lý thuyết hoặc từ số liệu thống kê kinh nghiệm quá khứ.

Đối với Knight, chức năng của doanh nhân là đảm nhận vai trò một người chấp nhận mạo hiểm có tính toán. Knight thừa nhận doanh nhân phải có tầm nhìn xa và phải kiểm soát được các nguồn lực nếu họ muốn đặt cược vào các phán đoán của mình. Ông cho rằng doanh nhân không dị ứng với việc mạo hiểm, bởi vì họ tự trả tiền cho các phán đoán của chính mình.

Len Shackle sử dụng thuật ngữ 'enterprise' (dám làm) chứ không dùng thuật ngữ 'entrepreneur' (doanh nhân). Các enterpriser (người dám làm) dùng óc sáng tạo và tính tự chủ để khắc phục sự không chắc chắn. Enterpriser xử lý sự không chắc chắn, đưa ra những phán đoán có suy tính, tập hợp và phân bổ các nguồn lực khan hiếm, và cung cấp những sản phẩm mới. Các kiến thức, suy nghĩ, cảm xúc, trí tưởng tượng, óc sáng tạo về kinh doanh được hợp nhất trong hành động để khắc phục việc thiếu một hiểu biết đầy đủ từ sự không chắc chắn mà ra.

Mai-Li Hammargren, một nữ sinh viên của Trường Kinh tế Stockholm, có một anh bạn trai mà giờ làm việc của anh ta khác với của cô. Cô xử lý chuyện rắc rối này bằng cách làm ra một chiếc đồng hồ báo thức cho mình mà không đánh thức anh ta dậy. Ý tưởng giàu tưởng tượng và

sáng tạo của cô là một chiếc đồng hồ rung với một màn hình cảm ứng để có thể dễ dàng điều hướng giữa các chức năng đặt giờ, bộ đếm thời gian, và báo giờ. Ý tưởng của cô đã chiến thắng trong một cuộc thi ý tưởng kinh doanh. Ở tuổi 21, trong khi vẫn đang học đại học, cô và sinh viên kỹ thuật Oscar Ritzen Praglowski đã thành lập công ty Mutewatch vào năm 2008. Sản phẩm này hiện được xuất khẩu trên khắp thế giới.

Trường phái Đức-Áo gắn liền với công trình nghiên cứu của Joseph Schumpeter giải quyết mối liên hệ giữa tính bất ổn định và phát triển kinh tế. Schumpeter cho rằng doanh nhân không phải là người gánh chịu rủi ro. Thay vào đó, gánh chịu rủi ro là chức năng của các nhà tư bản cung cấp tài chính cho các doanh nhân. Doanh nhân chỉ gánh chịu rủi ro khi họ hành động như các nhà tư bản. Ông khẳng định doanh nhân là những nhà sáng tạo và là chất xúc tác cho sự thay đổi năng động. Doanh nhân là những người đặc biệt, vì họ nhìn xa trông rộng. Bất kỳ ai hoàn thành chức năng của một người đưa ra cái mới hay tổ chức, điều khiển những kết hợp mới thì đều là doanh nhân. Những tiền đề của đổi mới là trí tưởng tượng và óc sáng tạo.

Đổi mới triệt để (hoặc mới hoàn toàn) được xem như điều kiện tiên quyết cho tinh thần kinh doanh thực sự. Đổi mới theo kiểu Schumpeter

là riêng biệt và thực chất. Những sáng kiến đổi mới riêng biệt gắn với năm nguồn gốc của những thay đổi quan trọng hay của những kết hợp mới. Thứ nhất là sự ra đời của một hàng hoá mới, hoặc việc cải thiện chất lượng của một loại hàng hoá hiện có. Thứ hai là sự mở đầu của một thị trường mới, đặc biệt là thị trường xuất khẩu trong một lãnh thổ mới. Thứ ba là việc giành được nguồn cung cấp nguyên vật liệu hay hàng hoá bán thành phẩm mới. Thứ tư là việc đưa ra áp dụng các phương pháp sản xuất mới còn chưa được kiểm chứng. Thứ năm là sáng tạo ra một loại hình tổ chức công nghiệp mới, đặc biệt là việc thành lập một tổ chức kinh doanh liên kết (trust) hoặc một dạng độc quyền nào đó.

Đổi mới triệt để dẫn đến những sản phẩm mới, từ đó sinh ra của cải và tạo ra việc làm. Những sản phẩm mới này đe doạ đến sự tồn tại tiếp tục của nhiều sản phẩm và quy trình kinh doanh hiện tại. Các doanh nghiệp mới tiến hành những sự đổi mới triệt để có thể phá huỷ các thị trường truyền thống của các doanh nghiệp ít sáng tạo hiện tại. Thành công của các dự án mới đưa ra sự đổi mới triệt để có thể khuyến khích những người khác bắt chước theo. Sự bất trắc và cạnh tranh gia tăng có thể dẫn đến việc đóng cửa của một số doanh nghiệp hiện đang tồn tại và các doanh nghiệp vừa mới ra đời. Việc đóng cửa doanh

nghiệp sẽ tiếp tục cho đến khi mức lợi nhuận trong ngành công nghiệp mới hoặc quy trình mới tương đương với tỷ suất lợi nhuận trong các khu vực đang tồn tại khác. Chỉ những doanh nghiệp thích ứng nhất trong ngành, sử dụng công nghệ thích hợp và thực hành kinh doanh tốt nhất mới kiếm được lợi nhuận và có thể tồn tại. Hoạt động kinh doanh này phá huỷ trong khi sáng tạo và sáng tạo trong khi phá huỷ, đó được gọi là chu kỳ huỷ diệt sáng tạo.

Một số ít hơn các doanh nhân cũng có thể đưa ra một chuỗi hoạt động mới, bổ sung cho dự án sáng tạo ban đầu. Bằng cách tận dụng công nghệ cách tân triệt để trong các thị trường mới và sửa đổi công nghệ này cho phù hợp, họ có thể tạo ra nguồn của cải phụ thêm và tạo ra việc làm, điều đã không được các doanh nhân kiểu Schumpeter dự kiến trước khi lần đầu tiên đưa ra sự đổi mới căn bản. Do đó, các nhà hoạch định chính sách tìm cách thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế sẽ muốn gia tăng nguồn cung cấp các doanh nhân đổi mới triệt để nhằm tạo ra những lợi ích trực tiếp và gián tiếp gắn với việc đổi mới căn bản ban đầu này.

Động cơ quan trọng nhất cho hoạt động kinh doanh là lợi nhuận. Lợi nhuận có thể được tạo ra do là người đầu tiên đổi mới một quy trình hay một sản phẩm cụ thể. Schumpeter coi những lợi

nhuận này chỉ là tạm thời. Không có sự bảo hộ độc quyền, những người khác sẽ thấy họ cũng có thể kiếm được lợi nhuận từ sự đổi mới, và lợi nhuận độc quyền có sẵn sẽ dần dần bị xói mòn. Sau này, Schumpeter đã dự đoán một sự chuyển giao chức năng của doanh nhân. Ông tin rằng những tiến bộ và thay đổi công nghệ sẽ do các nhóm nhân viên và nhà khoa học làm việc trong các doanh nghiệp lớn tiến hành, chứ không phải do các doanh nhân thực hiện như hiện tại. Những nhóm làm việc như vậy nhiều khả năng sẽ có các nguồn lực và kỹ năng để biến một viễn tượng (như một sự kết hợp mới chẳng hạn) thành một kế hoạch hành động khả thi.

Trường phái Pháp được minh hoạ bằng các tác phẩm của Richard Cantillon, người thường được gắn với thuật ngữ 'entrepreneur' như đã thảo luận ở Chương 1. Ở nước Pháp đầu thế kỷ 16, những người tham gia dẫn dắt các cuộc viễn chinh thám hiểm quân sự được gọi là các entrepreneur. Vào đầu thế kỷ 18, chính phủ Pháp áp dụng thuật ngữ trên cho các nhà thầu xây dựng đường sá, bến cảng, và pháo đài.

Cantillon cho rằng doanh nhân phản ứng với lợi nhuận cơ hội, gánh chịu rủi ro, và phục vụ liên tục để mang lại sự cân bằng (dự kiến) giữa cung và cầu tại các thị trường cụ thể. Doanh nhân, người hoạt động trong một tập

hợp các thị trường kinh tế, là nhân vật then chốt. Cantillon sử dụng thuật ngữ 'doanh nhân' (entrepreneur) để chỉ những người theo đuổi lợi nhuận chênh lệch trong những điều kiện không chắc chắn. Đây là quá trình qua đó giá cả của các sản phẩm tương tự tại những thị trường khác nhau được đánh đồng bất kể chi phí vận chuyển. Trong khi tiến hành kinh doanh bằng chênh lệch giá, doanh nhân hoạt động như một trung gian đầu cơ liên kết cung với cầu. Doanh nhân là người gánh chịu sự bất trắc, người có thể sở hữu vốn mà cũng có thể không. Các hoạt động do doanh nhân tiến hành luôn gắn với lãi (hay lỗ). Thu nhập của doanh nhân là phần còn lại thu được sau khi tất cả các khoản thanh toán theo hợp đồng đã được đáp ứng. Cantillon đưa ra một định nghĩa rộng cho rằng bất cứ ai điều hành một công việc kinh doanh đều có thể được coi là một doanh nhân.

Trường phái Cổ điển, mà Jean-Baptiste Say là một ví dụ, nhấn mạnh vai trò đa dạng mà doanh nhân phải chấp nhận để có thể thành công. Định luật kinh tế của ông cho rằng cung có thể tạo ra cầu của chính nó. Các doanh nhân có khả năng lắp ghép và quản lý các nguồn tài nguyên. Hơn nữa, họ kết hợp và phối hợp các yếu tố sản xuất để giảm bớt rủi ro nhằm đối phó với những vấn đề bất ngờ và vượt qua chúng.

Các doanh nhân không đơn giản liên quan đến quá trình sản xuất hay thị trường sản phẩm. Họ được yêu cầu tích luỹ các nguồn lực (nguyên liệu, cơ sở, lao động, nhà máy, thiết bị, tài chính,...) và khắc phục bất kỳ rào cản pháp lý nào nếu có. Một trình độ cao về kỹ năng và năng lực được xem như là điều kiện tiên quyết để hình thành mẫu hình doanh nghiệp mới (NFF) và phát triển thành công.

Phát hiện cơ hội hay tạo ra cơ hội?

Có lẽ cuộc tranh luận lớn nhất về doanh nhân làm những gì liên quan đến việc họ phát hiện ra các cơ hội tồn tại sẵn hay chính họ tạo ra chúng. Những khía cạnh chính của mỗi quan điểm được tóm tắt trong Bảng 4.

Một số doanh nhân khám phá cơ hội kinh doanh bằng cách luôn để mắt đến những khoảng trống trên thị trường. Sự cảnh giác thường trực như vậy sẽ dẫn đến việc nhận thấy những cơ hội đã bị bỏ qua cho đến lúc đó, và như vậy sẽ không cần phải tìm kiếm chúng. Trường phái Áo trong kinh tế học hiện đại thừa nhận rằng có sự chuyển dịch liên tục trong cung và cầu về sản phẩm và dịch vụ. Trong trường phái này, các doanh nhân, theo Israel Kirzner, là những cá nhân cảnh giác nhất đối với sự mất cân bằng

Bảng 4. Phát hiện cơ hội và tạo ra cơ hội

	Thuyết Phát hiện	*Thuyết Sáng tạo*
Bản chất của cơ hội	Cơ hội tồn tại độc lập với các doanh nhân (ngoại sinh; khách quan)	Cơ hội không tồn tại độc lập với các doanh nhân (nội sinh; là sản phẩm xã hội)
Bản chất của doanh nhân	Khác nhau đáng kể bắt nguồn từ con người quá khứ trước khi hoạt động kinh doanh	Có thể có hay không có sự khác biệt so với trước khi trở thành doanh nhân, sự khác biệt có thể xuất hiện sau đó
Tính chất của bối cảnh ra quyết định	Mạo hiểm (có thể thu thập thông tin để dự tính xác suất kết quả)	Không chắc chắn (không thể thu thập thông tin để ước tính xác suất kết quả)
Câu hỏi điển hình	Các doanh nhân hình thành và khai thác cơ hội có thực sự khác biệt so với những người không làm việc ấy? Các doanh nhân làm cách nào để ước tính độ rủi ro trong các quyết định của mình?	Hành động của các doanh nhân tạo ra cơ hội như thế nào? Liệu có sự khác biệt giữa các doanh nhân hình thành và khai thác cơ hội với những người không gây ra hay tác động đến hành động kinh doanh? Doanh nhân có thể sử dụng quá trình gia tăng, lặp đi lặp lại và quy nạp để đưa ra quyết định như thế nào?

Nguồn: Alvares và Barney (2007)

của thị trường (tức là các sản phẩm mà người tiêu dùng có nhu cầu nhưng không được cung cấp với mức giá phù hợp), và họ nhận biết làm cách nào để khai thác những khoảng trống trong thị trường bằng chênh lệch giá. Bằng cách khai thác một lỗ hổng trên thị trường, doanh nhân có thể thúc đẩy một ngành kinh doanh hướng tới sự cân bằng. Tư duy kinh doanh này hình thành từ sự cảnh giác thường trực tạo điều kiện cho họ nhanh chóng phát hiện và khai thác các cơ hội, thậm chí cả những cơ hội rất không chắc chắn.

Vào đầu thế kỷ 20, Austin Reed nhận thấy ngày càng có nhiều công nhân cổ trắng* cư ngụ lâu đời tại khu trung tâm tài chính London muốn ăn mặc lịch sự như các ông chủ của họ, nhưng với giá cả phải chăng. Ông mở hiệu may quần áo nam giới đầu tiên của mình ở phố Frenchurch của thủ đô London vào năm 1900, khi học được những mánh khoé buôn bán từ các nhà bán lẻ và các nhà sản xuất Hoa Kỳ. Năm 1925, Austin Reed tung ra một trong những bộ đồ may sẵn giá cả phải chăng đầu tiên. Ông đóng vai trò then chốt trong ngành thời trang nghi thức cho đàn ông Anh, đặc biệt cho các thế hệ quản lý cấp trung. Kiên tâm với đổi mới và sẵn sàng ứng phó với những chiều hướng mới của thị trường và thực tiễn của ngành

* white-collar worker: nhân viên văn phòng.

bán lẻ, ông mở một cửa hiệu hàng đầu rất ấn tượng tại phố Regent ở London chuyên về quần áo may đo, may sẵn, và trang phục chú rể. Nhóm các cửa hiệu Austin Reed Group, với những bảo chứng hoàng gia từ Nữ hoàng Elizabeth II và Thân vương xứ Wales, tiếp tục tập trung vào đổi mới, thiết kế và chất lượng.

Shi Xiaoyang có bước thăng tiến nhảy vọt, khi đang là điều dưỡng viên tại một bệnh viện ở Bắc Kinh thì cô đi học nước ngoài, từ một người nội trợ trở thành một tỷ phú và chủ nhân của một công ty nội thất nổi tiếng, từ chủ một cửa hàng nhỏ trở thành người điều hành một công viên chủ đề lớn về xe hơi. Cô là CEO (giám đốc điều hành) của Công ty TNHH Đầu tư Illinois có trụ sở tại Bắc Kinh, một công ty nội thất nhắm vào tầng lớp trung lưu và công nhân cổ trắng. Khi cùng chồng chuyển đến Singapore, Shi đã có đủ hiểu biết để có thể đánh giá cao các giá trị phương Tây. Cô lưu ý các thiết kế tinh tế của đồ nội thất và đồ dùng gia đình từ các nước phát triển. Sau đó, Shi theo học một chuyên gia về thiết kế nội thất tại Đại học Chicago và theo dõi sát sao những xu hướng thời trang quốc tế, hấp thụ các thông tin và kiến thức liên quan đến vật liệu chất lượng cao, đến thương hiệu và ý tưởng thiết kế. Shi phát hiện ra tiềm năng to lớn của thị trường đồ gỗ nội địa ở Trung Quốc, cùng với chồng, cô đã thành lập một

xưởng nhỏ sản xuất đồ nội thất theo phong cách phương Tây với chi phí thấp. Những sản phẩm này ngay lập tức có được sự thừa nhận của khách hàng. Shi bắt đầu nghiên cứu các xu hướng và phát hiện ra một khoảng trống trên thị trường đồ nội thất theo phong cách tân cổ điển độc đáo và hậu hiện đại. Cô thành lập một hãng thiết kế và bắt đầu sản xuất đồ nội thất theo phong cách Illinois cho khách hàng trong nước và khách hàng nước ngoài. Shi hiện đang sở hữu một cửa hàng đồ nội thất 10.000 mét vuông bán đồ nội thất thương hiệu của chính mình và của các nhà thiết kế hàng đầu. Cô cũng đã thành lập công viên chủ đề xe hơi đầu tiên của Trung Quốc nằm gần sân bay quốc tế Bắc Kinh.

Một số doanh nhân phát hiện các cơ hội kinh doanh bằng cách săn lùng chúng. Thêm vào đó, Kirzner còn nêu ra một cách tiếp cận tiến triển để phát hiện cơ hội. Triển vọng lợi nhuận độc quyền thúc đẩy các cá nhân đi tìm kiếm những thông tin có thể sử dụng để phát hiện các cơ hội kinh doanh. Một số doanh nhân không ngừng tìm kiếm các vấn đề của thị trường và đánh giá những giải pháp cho các vấn đề này.

Một số doanh nhân tích luỹ kinh nghiệm và kiến thức. Việc có được những kiến thức bổ sung đem lại cơ hội cho các khám phá sáng tạo. Nghiên cứu của Jim Fiet về việc các doanh nhân lặp lại

kinh nghiệm sở hữu kinh doanh trước đây cho thấy kiến thức được tích luỹ có thể giúp họ xác định trọng tâm cho các nỗ lực của mình. Những doanh nhân này sau đó đã thực hiện việc tìm kiếm có mục đích liên quan đến một phạm vi hẹp các lĩnh vực mà họ đã có những hiểu biết cụ thể từ trước.

Các doanh nhân có thể thu thập và kết hợp thông tin với nhau để khám phá cơ hội. Một doanh nhân nhận thấy một cơ hội kinh doanh có lợi (rõ ràng), và có khả năng dựa vào kiến thức của mình để khai thác cơ hội ấy. Sau đó, một doanh nhân khác có khả năng tìm ra các nhà cung cấp và khách hàng, và hoạt động như một người trung gian tranh thủ cơ hội để kinh doanh. Phát hiện và theo đuổi cơ hội cũng có thể dẫn đến việc thu thập và phân tích các dữ liệu và cơ hội kinh doanh bổ sung. Các cá nhân có khả năng thu thập và xử lý thông tin có thể ghi chép lại một chuỗi khám phá và khai thác cơ hội. Lý thuyết của Kirzner cho rằng bất cứ ai cũng có thể là doanh nhân nếu không bị những rào chắn ngăn cản nhận thức của họ.

Yu Yu (còn được gọi là Peggy Yu) sinh ra ở Trung Quốc. Cô là một người vợ và một người mẹ, và là người đồng sáng lập cửa hàng sách trực tuyến Dangdang.com cùng với chồng là Li Guoqing, với tư cách đồng chủ tịch của doanh

nghiệp. Doanh nghiệp này là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Trung Quốc và bán lẻ lớn nhất thế giới về sách báo, phim ảnh và âm nhạc tiếng Trung. Yu tốt nghiệp Đại học Ngoại ngữ Bắc Kinh, sau đó làm thông dịch viên và thư ký. Cô đã đến Mỹ để theo đuổi việc học, sau đó tốt nghiệp MBA* của Đại học New York. Hơn mười năm làm việc tại Mỹ, cô đã tích luỹ được một số vốn liếng và kinh nghiệm cần thiết để trở thành doanh nhân. Vào giữa thập niên 1990, Yu chú ý đến sự thành công của cửa hàng sách trực tuyến Amazon.com và nhận ra có một khoảng trống trên thị trường cho một dịch vụ tương tự ở Trung Quốc. Nhưng ở Trung Quốc lúc đó vẫn còn rất ít người sử dụng Internet, và không có một cơ sở dữ liệu nào về sách báo in bằng tiếng Trung. Bất chấp những hạn chế đó, cô vẫn cảm nhận được một thị trường tiềm năng sinh lợi rất lớn. Yu gặp Li Quoqing, một người xuất bản sách ở Trung Quốc và họ kết hôn. Với sự hợp tác của các đối tác, Yu bắt tay xây dựng một cơ sở dữ liệu lớn thông tin về những cuốn sách được in ở Trung Quốc. Yu tìm được các đối tác đầu tư nước ngoài và nguồn tài chính của họ đã giúp cô thành lập Công ty Cổ phần Thông tin sách khoa học và văn

---

* Master of Business Administration: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

hoá Bắc Kinh, cơ sở dữ liệu về sách tiếng Hoa của nó cung cấp nguồn thông tin cần thiết cho Yu và chồng cô để thành lập một kho sách trực tuyến. Trong khi những thông tin này đang được thu thập thì số lượng người sử dụng Internet ở Trung Quốc tăng lên đột biến. Năm 1999, Yu và chồng thành lập cửa hàng sách tiếng Hoa trực tuyến Dangdang, và doanh nghiệp đã ngay lập tức tăng trưởng nhanh chóng. Yu còn phát hiện và khai thác một cơ hội kinh doanh hấp dẫn hơn nữa vào năm 2005, khi cô chuyển Dangdang từ một cửa hàng sách trực tuyến thành một mạng thương mại đại chúng.

Những quan điểm của Kirzner được phát triển trong quan niệm về tinh thần kinh doanh dựa trên cơ hội của Scott Shane và Sankaran Venkataraman. Họ cho rằng tinh thần kinh doanh có liên quan đến các nguồn gốc của cơ hội; đến quá trình phát hiện, đánh giá; đến khai thác cơ hội; và tập hợp các cá nhân phát hiện, đánh giá và khai thác chúng. Quan niệm của họ khác với các sơ đồ phân tích khác ở chỗ tập trung vào sự tồn tại của cơ hội, vào việc phát hiện và khai thác nó; họ khảo sát tác động ảnh hưởng của các cá nhân và các cơ hội, chứ không phải những tiền đề và hệ quả của môi trường kinh doanh; và họ xem xét trong một sơ đồ phân tích rộng hơn nhiều chứ không chỉ dừng ở việc tạo lập

doanh nghiệp. Hoạt động của con người và nhận thức từ các cá nhân cho đến các doanh nghiệp và thể chế thông qua những phương thức khai thác cũng được xem xét.

Tiếp cận nguyên nhân

Sara Sarasvathy và các đồng nghiệp còn phân biệt giữa cách tiếp cận nguyên nhân để nhận biết cơ hội (tức là phát hiện ra cơ hội) và cách tiếp cận hiệu quả (tức là tạo ra cơ hội). Tiếp cận nguyên nhân và tiếp cận hiệu quả của Sarasvathy và các đồng nghiệp về nguồn gốc của cơ hội được tóm tắt trong Bảng 5.

Xây dựng dựa trên sự hiểu biết thấu suốt lý thuyết cung cầu của kinh tế học cổ điển, cách tiếp cận nguyên nhân được Kirzner nhấn mạnh (hoặc tiếp cận lựa chọn và tìm kiếm) gắn với trọng tâm là đạt được mục tiêu mong muốn thông qua một tập hợp cụ thể các phương tiện đã cho. Cách tiếp cận nguyên nhân liên quan đến phương pháp heuristics để đưa ra quyết định cá nhân bắt nguồn từ việc dự đoán. (Heuristics là những quy tắc giải quyết vấn đề dựa trên kinh nghiệm, xem Chương 5). Người ta có thể phát hiện ra cơ hội mới bằng cách trước hết nhìn vào những khu vực tăng trưởng truyền thống của một thị trường và những phân khúc dân cư không được



Bảng 5. Tiếp cận nguyên nhân và tiếp cận hiệu quả về nguồn gốc của cơ hội

Sự khác biệt giữa	*Thị trường*	*Logic*	*Quá trình*
Tiếp cận nguyên nhân (tìm kiếm và chọn lọc)	Sự chuyên chú có ý thức nhằm nắm bắt một thị trường mới chưa được đáp ứng đúng mức, hoặc một thị trường tiềm ẩn. Các cá nhân có tầm nhìn tìm kiếm và khai thác cơ hội thị trường.	Cá nhân có một số hữu hạn những khả năng có thể được xem xét. Không cần biết phải tiến hành bao nhiêu cuộc tìm kiếm, chỉ cần chúng dẫn đến một nhóm các khả năng nhất định.	Vì mục tiêu được xác định trước khi bắt đầu dự án kinh doanh, nên nó là một quá trình tĩnh, không phát triển trong tiến trình của dự án. Những bất ngờ bị coi là xấu.
Tiếp cận hiệu quả (tạo ra và thay đổi)	Sự chuyển đổi dẫn đến việc tạo ra một nhu cầu thị trường mới, có thể không chủ ý, hoặc thậm chí là kết quả của tầm nhìn hoặc trí tưởng tượng về các thị trường mới. Có thể đó là một cách để thực hiện những động cơ của một người, hoặc là một hậu quả không lường trước được của những người đang làm những việc có thể làm và đáng làm.	Bắt đầu từ những khả năng tại chỗ nhưng không lựa chọn chúng. Hành động để biến khả năng thành cơ hội.	Quá trình năng động và tương tác. Các hoạt động và tương tác với những đối tác cam kết với dự án, những người tự nguyện tham gia quá trình kinh doanh dẫn đến những thay đổi, có thể dẫn đến các thị trường mới. Những bất ngờ được coi là tốt.

Nguồn: Trích từ Read et al. (2011:6)

phục vụ lớn nhất trong thị trường đó. Thông tin này sẽ giúp phát hiện ra cơ hội hứa hẹn nhất, đó là cơ hội được dự kiến sẽ mang lại lợi nhuận cao nhất sau khi điều chỉnh những rủi ro tiềm ẩn. Một khi cơ hội đã được chọn, các cá nhân có thể thu thập thêm thông tin, tìm tư vấn chuyên nghiệp bên ngoài, hình thành các kế hoạch kinh doanh rút ra từ nghiên cứu thị trường, phân tích tính khả thi, và phân tích cạnh tranh để kiểm tra xem cơ hội được nhận diện đó có sinh lợi hay không. Sau đó, các nguồn lực sẽ được gom góp và huy động để thành lập một doanh nghiệp nhằm khai thác cơ hội. Doanh nhân sẽ sửa đổi dự án cho phù hợp với sự thay đổi của thị trường, công nghệ, và các luật lệ quy định theo thời gian để đảm bảo dự án có lợi thế cạnh tranh bền vững. Phương pháp tiếp cận nguyên nhân hữu ích trong việc giải thích sự thành công của các doanh nghiệp mới trong những môi trường có thể dự đoán được. Nó giả định rằng doanh nghiệp mới sẽ khá giống với một doanh nghiệp đang tồn tại để thông tin lịch sử sẽ cung cấp dữ kiện cho các quyết định của doanh nghiệp mới, và rằng môi trường bên ngoài là đủ ổn định để những kết quả từ quá khứ sẽ thích hợp cho tình hình hiện tại và tương lai.

Trường hợp của Mary Fairburn minh hoạ cho hành vi khám phá cơ hội. Cô là một doanh nhân

có một danh mục đầu tư sở hữu một số doanh nghiệp ở Scotland. Mary đang tính mở rộng kinh doanh sang một lĩnh vực có liên quan. Và cô đã có một quyết định được cân nhắc cẩn thận là chuyển sang kinh doanh tổ chức tang lễ, vì thế đã đầu tư nhiều công sức để quan sát cách thức tổ chức đám tang ở Anh và châu Âu, cũng như tham dự một cuộc triển lãm về tổ chức tang lễ ở Paris. Tuy nhiên, công việc kinh doanh tiếp theo của cô lại được phát hiện 'hoàn toàn tình cờ'.

Tiếp cận hiệu quả

Cách tiếp cận hiệu quả cho rằng cơ hội được người ta tạo ra. Được phát triển dựa trên những nhận thức của Knight rằng một chức năng của doanh nhân là xử lý sự không chắc chắn, và dựa trên những kết hợp triển vọng mới của Schumpeter liên quan đến những cách thức hoạt động mới thông qua cải tạo và thay đổi, cách tiếp cận hiệu quả tập trung vào việc sử dụng một tập hợp các phương tiện liên quan để đạt được những mục tiêu mới và khác biệt. Theo quan niệm này, doanh nhân tìm cách kiểm soát và định hình tương lai hơn là cố dự đoán nó. Cách tiếp cận như vậy có hiệu quả trong các tình huống không chắc chắn, nơi mà các doanh nhân phải đối phó với một tương lai chưa được biết và không thể

biết. Logic hiệu quả là một dạng mô phỏng dựa trên kinh nghiệm của con người được sử dụng bởi các doanh nhân lão luyện trong hoạt động tạo lập doanh nghiệp mới. Tương lai về cơ bản được cho là không thể đoán trước, nhưng có thể được điều chỉnh bởi hành động của con người. Sử dụng lập luận hiệu quả, người ta bắt đầu với một tập hợp các phương tiện. Trong quá trình sử dụng các phương tiện, những mục tiêu mới và khác nhau dần dần xuất hiện. Quan niệm hiệu quả có thể gợi ra những chiến thuật sáng tạo và biến đổi như: thêm vào hoặc bớt đi từ một cái gì đó hiện có; tổ chức lại các tài liệu đã có sẵn hay phân tách và sắp xếp lại nó; biến đổi các đồ vật tạo tác hiện có bằng việc chuyển đổi cách sử dụng chúng theo một lối mới; tăng thêm, giảm bớt hay sắp xếp lại tầm quan trọng tương đối của các đặc tính của sản phẩm hoặc thị trường; phát minh, bắt chước, nhào nặn, thay đổi một ý tưởng hay một sản phẩm hoặc vật phẩm từ bên trong ra; làm biến dạng một cách có chủ ý một ý tưởng hoặc một khái niệm ban đầu để tạo ra cái gì đó mới; thay đổi phạm vi của thị trường bằng việc đưa ra một thị trường nhỏ hơn hay lớn hơn; rút ra kinh nghiệm và ký ức bằng cách kết hợp dự án hiện tại với một số vấn đề hay cơ hội trước đây.

Vào lúc bắt đầu quá trình tạo ra cơ hội, các doanh nhân được cho là có thông tin không đầy

đủ. Thị trường không thể xác định được, và người tiêu dùng không ý thức được những sở thích tương lai của họ. Tuy nhiên, những công nghệ mới có thể xuất hiện, những luật lệ quy định có thể thay đổi, và các dữ liệu có sẵn có thể là khó hiểu và mâu thuẫn.

Năm nguyên tắc của tiếp cận hiệu quả là như sau. Đầu tiên là 'nguyên tắc *con chim trong tay*'*. Những người theo quan điểm hiệu quả được cho là sử dụng các phương tiện hiện có và đặt ra các câu hỏi liên quan đến: 'Tôi là ai?' 'Tôi biết những gì?' và 'Tôi biết ai?'. Sau đó, họ quyết định có thể làm được gì với những năng lực, nguồn lực hiện có và các mối quan hệ có thể có, và những doanh nghiệp mới và thị trường mới nào có thể được tạo ra với các nguồn lực và năng lực sẵn có (tức là 'tôi có thể làm những gì?'). Những người theo quan điểm hiệu quả không ngồi chờ cơ hội hoàn hảo. Người ta cho rằng họ tạo ra và biến đổi các nguồn lực hiện có để tạo ra những cơ hội mới đơn thuần từ khả năng có thể. Hành động được dựa trên những gì sẵn có, có thể kiếm được, và họ đặt ra những giới hạn về số lượng nguồn lực có thể được sử dụng để tạo ra cơ hội. Người ta cũng cho là việc tạo ra thị trường mới có thể là kết quả của một sự tình cờ hay may mắn. Những người theo

---

* Một con chim trong tay hơn hai con chim trong bụi.

quan điểm hiệu quả tạo ra một thị trường mới ngay cả khi họ không chủ ý coi nó như mục tiêu ban đầu. Mục tiêu của dự án xuất hiện trong quá trình cải biến.

Thứ hai là nguyên tắc '*tổn thất chấp nhận được*'. Những người theo quan điểm hiệu quả được cho là tập trung vào những gì họ có thể chấp nhận được nếu thất bại, hơn là cố dự đoán lợi nhuận lý tưởng từ mỗi cơ hội.

Thứ ba, những người theo quan điểm hiệu quả được cho là theo nguyên tắc '*chăn ghép mảnh*'. Họ hình thành các quan hệ đối tác với những bên liên quan sẵn sàng thực hiện một cam kết thực sự để cùng nhau tạo ra tương lai liên quan đến họ, đến sản phẩm, doanh nghiệp, và thị trường. Những người theo quan điểm hiệu quả xem khách hàng như các đối tác, và nhanh chóng bán trực tiếp cho họ để học hỏi. Họ thích tạo ra các phân khúc thị trường mục tiêu ban đầu trước khi phân tích đối thủ cạnh tranh. Họ tự phát triển, định hình, và xác định thị trường chứ không phải là đi tìm kiếm chúng.

Thứ tư là nguyên tắc '*vắt chanh*'. Những người theo quan điểm hiệu quả chuyển đổi những nguồn dự phòng thành các nguồn lực, chộp lấy những bất ngờ phát sinh từ các tình huống không chắc chắn, duy trì sự linh hoạt hơn là gắn bó với những mục tiêu hiện tại. Họ tập trung vào những

kết quả không dự kiến trước hơn là những mục tiêu được lựa chọn từ trước. Điều đó cho phép họ biến những cơ hội bất ngờ thành cơ hội có giá trị, hoặc để biến quả chanh thành nước chanh.

Thứ năm là nguyên tắc '*hoa tiêu trên máy bay*'. Những người theo quan điểm hiệu quả không lãng phí thời gian vào việc dự đoán bởi vì họ là những đồng tác giả chứ không phải là người dự báo tương lai.

Khéo xoay xở

Các doanh nhân có thể tiến hành kinh doanh kiểu khéo xoay xở "liệu cơm gắp mắm" (bricolage) nếu họ rơi vào một môi trường bên ngoài ít ỏi tài nguyên. Khéo xoay xở hay *bricolage* nói đến việc áp dụng những kết hợp các nguồn lực có trong tay cho những vấn đề và cơ hội mới. Một số doanh nhân không chấp nhận để cho mình bị ràng buộc bởi những hạn chế; họ ứng biến, kết hợp các nguồn lực hiện có cho các mục đích mới, và tập hợp 'từng mẩu từng mảnh' tài nguyên với nhau. Các doanh nhân có thể tái sắp xếp các yếu tố họ có trong tay như nguồn lực vật chất, lao động, kỹ năng, năng lực, khách hàng, thị trường, và môi trường thể chế và pháp lý cho các mục đích mới.

Ba thuộc tính có thể định hình sự tương tác giữa doanh nhân và môi trường thị trường. Thứ

nhất, doanh nhân có cách nhìn riêng về những gì họ cảm nhận là nguồn tạo ra giá trị. Thứ hai, doanh nhân thu được những lợi ích khác nhau từ nguồn vốn góp dựa trên các phán đoán và hành động của họ. Thứ ba, ngay cả trong môi trường hạn chế nguồn lực, một số doanh nhân vẫn nhìn ra được những nguồn lực sẵn có. Vì tính chất của hai thuộc tính đầu tiên, một số doanh nhân có thể tận dụng các nguồn lực mà các doanh nhân khác cho là ít có tiềm năng tạo ra giá trị.

Khéo xoay xở thể hiện khả năng của các doanh nhân trong môi trường tài nguyên hạn chế thực hiện hoặc tìm kiếm cơ hội bằng cách khai thác những nguồn lực định chế, xã hội và vật chất vốn bị các doanh nhân khác từ chối hoặc bỏ qua. Khéo xoay xở có thể được áp dụng trong tất cả bốn bước của quá trình tạo ra cơ hội (tức là khéo xoay xở song hành), hoặc nó có thể được sử dụng trong một bước của quá trình đó (tức là khéo xoay xở chọn lọc). Bảng 6 tóm tắt liên kết giữa các giai đoạn của quá trình tạo ra cơ hội và các hoạt động khéo xoay xở. Trong bước 1 của quá trình tạo cơ hội, khéo xoay xở được áp dụng khi các doanh nhân theo quan điểm hiệu quả tìm cách trả lời câu hỏi 'tôi có thể làm gì?' và 'tổn thất chấp nhận được' với khoản vốn góp hiện tại về các nguồn lực, kiến thức và kỹ năng. Những người sống nơi có những khoảng trống thể chế

chính thức có thể lách luật và sử dụng các tổ chức không chính thức, và trả hối lộ để có được các nguồn tài nguyên. Trong bước 3, các doanh nhân theo quan điểm hiệu quả có thể tích luỹ các nguồn lực bằng cách phát triển những liên minh chiến lược và liên kết với các đối thủ cạnh tranh. Tiếp theo, họ tích luỹ nguồn lực bằng cách

Bảng 6. Liên kết giữa các bước tạo ra cơ hội và hành động khéo xoay xở

Tạo ra cơ hội	*Khéo xoay xở*
Phương tiện điều khiển chuyển đổi: Tôi là gì? Tôi biết gì? Và tôi biết ai?	Tôi có những gì (tức là nguồn tài nguyên có trong tay liên quan đến nguồn lực vật chất, lao động, kỹ năng,...)?
Tôi có thể làm gì? / tổn thất chấp nhận được	Làm với những gì hiện có / từ chối bị ép buộc bởi những hạn chế / tạo ra sự kết hợp các nguồn lực cho các mục đích mới, và thu gom 'từng mẩu từng mảnh'
Tương tác với các bên góp vốn	Tương tác với khách hàng (tức là kết giao và trở thành bạn bè với khách hàng) và các đại diện trong môi trường thể chế
Tận dụng dự phòng: mục tiêu mới và phương tiện mới	Ngẫu hứng / không để bị ràng buộc bởi các giới hạn

Nguồn: Solesvik và Westhead (2012)

liên hệ bạn bè để trở thành khách hàng, và làm cho khách hàng trở thành bạn bè. Trong bước 4, các doanh nhân theo quan điểm hiệu quả có thể thiết lập những mục tiêu mới, tìm những phương tiện mới, và có thể sử dụng các nguồn dự phòng để đảm bảo khai thác cơ hội. Các hoạt động khéo xoay xở trong việc tái kết hợp những nguồn lực cho mục đích mới và không chấp nhận bị ép buộc vào các giới hạn có thể được áp dụng.

Việc sửa đổi để thích ứng có thể đảm bảo những kết hợp nguồn lực thích hợp sẽ được áp dụng cho những bối cảnh thuận lợi hay không thuận lợi. Tình trạng hiện tại của các nguồn lực, năng lực và những mạng lưới thích hợp trong một bối cảnh nhất định về địa điểm và thời gian có thể sẽ không còn phù hợp trong một bối cảnh khác. Các doanh nhân tạo cơ hội cần phải liên tục thích ứng và căng mình ra để kiếm được những năng lực mới, có được những nguồn lực mới, hoặc cấu hình lại các nguồn lực hiện có và thiết lập các liên hệ mới và / hoặc nới lỏng các kết nối cũ. Do đó, các doanh nhân tạo cơ hội có thể phải liên tục lặp lại những bước từ 1 đến 4 để đảm bảo một chu kỳ mở rộng các nguồn lực cho việc tạo ra cơ hội. Để đảm bảo khai thác cơ hội, các doanh nhân theo thời gian có thể chuyển đổi từ cách tiếp cận hiệu quả sang cách tiếp cận nguyên nhân (và ngược lại).

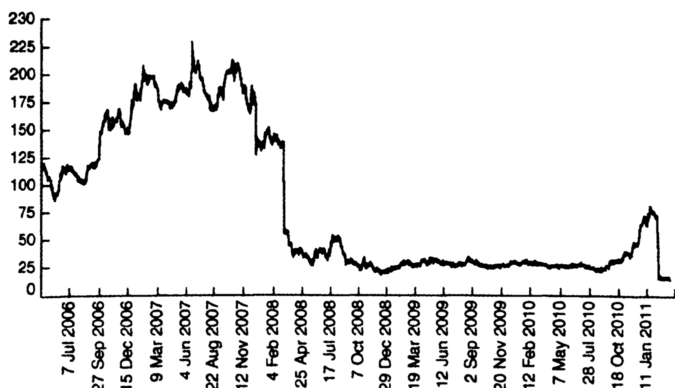


Khai thác cơ hội

Như đã thấy trong Chương 1, một chức năng then chốt của doanh nhân là thu thập và quản lý các nguồn tài nguyên cần thiết để khám phá hay tạo ra và khai thác cơ hội. Doanh nhân phải đối mặt với những thách thức lớn trong việc thu thập và cấu hình các nguồn tài nguyên cần thiết để khai thác các cơ hội, biến chúng thành sản phẩm hay dịch vụ tạo ra doanh thu. Các nguồn tài nguyên này bao gồm những tài nguyên kinh doanh liên quan đến kỹ năng, năng lực và kiến thức của nguồn nhân lực, cũng như những tài nguyên liên quan đến công nghệ, tài chính, tên tuổi, mạng lưới quan hệ, và vốn xã hội. Các thách thức nảy sinh một phần do các doanh nhân ban đầu nói chung có rất ít tài nguyên. Thuyết phục những người ngoài như các

nhà tài trợ đóng góp nguồn lực khi cơ hội kèm theo một thị trường vẫn còn chưa tồn tại cũng là một thách thức lớn. Hơn nữa, có lẽ rất khó xác định, cho dù chỉ đôi chút chắc chắn, rằng thị trường này sẽ lớn đến đâu, và phải mất bao lâu để phát triển các sản phẩm hoặc dịch vụ phục vụ cho nó. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, việc phát triển các sản phẩm có thể rất nhanh chóng. Ngược lại, việc phát triển sản phẩm trong các lĩnh vực sinh học và y tế có thể phải mất nhiều năm, vì cần phải tiếp tục phát triển các nghiên cứu khoa học, thực hiện các thử nghiệm lâm sàng, và vượt qua những rào cản pháp lý khác nhau. Thậm chí sau khi đã phát triển tất cả các nguồn tài nguyên này thì triển vọng dài hạn có thể vẫn rất khó nắm bắt.

Ví dụ, giáo sư Mark Ferguson đã phát triển một công nghệ có khả năng cung cấp phương pháp điều trị hiệu quả, giúp làm giảm gánh nặng cho hệ thống chăm sóc sức khoẻ y tế liên quan đến điều trị vết thương không để lại sẹo. Những kết quả bước đầu đủ hứa hẹn, và Renovo, doanh nghiệp do ông thành lập, đã thu hút được một tổ chức đầu tư mạo hiểm (VC) cung cấp 8 triệu bảng Anh vào năm 2000 để tài trợ cho giai đoạn tiếp theo, tuyển dụng giám đốc phát triển kinh doanh và giám đốc thử nghiệm lâm sàng, để bắt đầu các thử nghiệm lâm sàng. Hai năm sau, 23



Hình 2. Giá cổ phiếu Renovo

triệu bảng Anh tiếp tục được huy động thêm để tài trợ nhiều thử nghiệm nữa và để tuyển dụng một giám đốc có kỹ năng phát triển kinh doanh thương mại. Năm 2006, Renovo được niêm yết trên thị trường chứng khoán nhằm huy động thêm nguồn tài chính bổ sung đáng kể để phát triển. Người ta tin rằng có một thị trường tiềm năng toàn cầu khoảng 6 tỷ bảng Anh cho nó, và những kết quả thử nghiệm ban đầu tích cực đã làm cho giá cổ phiếu trong năm đầu tiên tăng gần gấp đôi, như minh hoạ trong Hình 2. Từ năm 2008 cổ phiếu Renovo lên xuống chóng mặt vì những trì hoãn, những thử nghiệm thất bại và những kết quả đáng khích lệ từ các sản phẩm tiếp nối và thoả thuận cấp phép tiềm năng.

Nhưng sau khi hồi phục để trở thành cổ phiếu tăng giá cao nhất xếp thứ sáu trên thị trường chứng khoán London trong năm 2010, thì đầu năm 2011, Javista, sản phẩm chủ lực của doanh nghiệp, đã thất bại không kết thúc được giai đoạn III của nó, và đầu năm 2012, Ferguson, lúc bấy giờ là chủ tịch không điều hành của Renovo, từ chức.

Nguồn lực và khả năng

Chúng tôi đã giới thiệu khái niệm về các nguồn tài nguyên. Các nguồn tài nguyên là những tài sản mà doanh nhân sở hữu hoặc kiểm soát. Chúng chính là những tài sản (hoặc vốn) hữu hình và vô hình cho phép doanh nhân phát triển các chiến lược nhằm giành được lợi thế cạnh tranh. Để có giá trị, nguồn tài nguyên cần phải có những đặc điểm đặc trưng, không rõ ràng, và không thể bắt chước được.

Vốn tài chính liên quan đến tổng số tiền cũng như các kỹ năng chuyên môn mà các nhà cung cấp tài trợ mang đến để giúp phát triển dự án. Tài chính có thể là rất quan trọng để có được hoặc tạo ra các nguồn lực cần thiết khác để khai thác cơ hội, chẳng hạn như để tuyển dụng nhân sự chuyên môn và tiến hành các thử nghiệm lâm sàng như trong trường hợp của Renovo. Những

doanh nghiệp có nguồn lực tài chính mạnh nhưng hoạt động trì trệ có thể là điều kiện dễ dàng cho những hành động đổi mới được phát triển.

Nguồn *vốn công nghệ* bao gồm bằng sáng chế, giấy phép, và các tài sản sở hữu trí tuệ chuyên ngành khác*. Trong khi một số công nghệ có thể được mã hoá trong các bằng sáng chế, thì những công nghệ khác có thể tồn tại dưới dạng ngầm và gắn liền với trình độ chuyên môn của các doanh nhân cá biệt. Những công nghệ nền tảng hoặc công nghệ phạm vi rộng, ví dụ như dựa trên một nhóm các bằng sáng chế liên quan, sẽ cho phép doanh nhân phát triển một loạt sản phẩm tiềm năng. Điều này có thể làm cho dự án có giá trị hơn cả về phương diện sinh lợi trong tương lai cũng như về độ hấp dẫn của nó đối với một doanh nghiệp lớn cùng ngành để nhìn ra những khả năng hợp lực với nó.

Vốn vật chất liên quan đến các nguồn lực hữu hình về máy móc và thiết bị chuyên dụng.

Vốn con người là tập hợp các kỹ năng, khả năng, kinh nghiệm và kiến thức mang phong cách riêng liên quan đến một công việc, và khả năng gia tăng nguồn vốn này thông qua việc học hỏi của doanh nhân. Các động cơ, khả năng, kỹ năng, kiến thức và học hỏi sẽ định hình khả năng

---

* Intellectual property (IP).

khai thác cơ hội và giành được lợi thế cho doanh nghiệp của họ. Vốn tâm lý là những nguồn tài nguyên được sở hữu bởi doanh nhân, nó liên quan đến sự tự tin (hoặc hiệu quả tự thân), năng lực định hướng mục tiêu và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu, tinh thần lạc quan và khả năng phục hồi (tức là khả năng bật trở lại sau thất bại). Cấu trúc nhận thức và tri thức của một cá nhân cũng có thể định hình quá trình khai thác cơ hội gắn với một loạt các mức độ rủi ro khác nhau. Các nguồn vốn con người liên quan đến hành vi kinh doanh sẽ được thảo luận trong Chương 4.

Vốn xã hội liên quan đến những nguồn tài nguyên từ sự tin cậy, các mối quan hệ và mạng lưới liên lạc. Vốn xã hội của một doanh nghiệp là tổng số nguồn vốn xã hội nội bộ (tức là mối quan hệ giữa các cá nhân) và vốn xã hội bên ngoài của nó (tức là mối quan hệ giữa các tổ chức bên ngoài và các cá nhân trong doanh nghiệp đầu mối). Vốn xã hội của một doanh nhân có thể tạo điều kiện cho họ dễ dàng tiếp cận với những nguồn lực và kiến thức bổ sung. Vốn xã hội có thể được sử dụng để xây dựng và huy động các khả năng nhằm tạo ra hoặc khám phá cơ hội, cũng như để nuôi dưỡng lợi thế cạnh tranh bền vững. Trong các doanh nghiệp lớn hơn, cá nhân khởi nghiệp kinh doanh có những kỹ năng xã hội phát triển tốt, những người tạo ra hoặc khám

phá cơ hội, có thể giành được sự chấp thuận cho các dự án yêu cầu tài nguyên từ nhiều bộ phận trong doanh nghiệp thông qua mạng lưới quan hệ xã hội của họ.

Môi trường bên ngoài định hướng khả năng của doanh nhân để khám phá hoặc tạo ra cơ hội và sau đó là khả năng của họ khai thác các cơ hội này để cạnh tranh thành công. Hơn nữa, môi trường bên ngoài (hoặc địa phương) có thể chứa đựng một nguồn vốn gộp các tài nguyên khan hiếm và có giá trị. Mức độ phong phú tài nguyên trong một môi trường cụ thể có thể hỗ trợ cho sự tồn tại bền vững, sự ổn định và tăng trưởng của doanh nghiệp được gọi là sự hào phóng của môi trường. Sự hào phóng của môi trường là bối cảnh cụ thể cho doanh nghiệp. Các doanh nhân (và doanh nghiệp của họ) gia nhập vào các mối quan hệ giao dịch với môi trường bên ngoài bởi vì họ không thể tạo ra tất cả những nguồn lực cần thiết trong nội bộ.

Trong những môi trường năng động, một số doanh nhân và doanh nghiệp phát triển và huy động các mối quan hệ, các mạng lưới và vốn xã hội để giành được quyền tiếp cận những nguồn lực cần thiết từ đối tác của mình. Sau đó, họ gom lại hoặc kết hợp các nguồn này lại với nhau để khai thác cơ hội. Những chiến lược hợp tác chẳng hạn như các liên minh có thể được thành lập để

xây dựng năng lực và lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp lớn và nhỏ có thể chia sẻ ý tưởng, kiến thức, hiểu biết chuyên môn và cơ hội để tạo điều kiện hợp tác đổi mới.

Một nhược điểm tiềm năng là một số doanh nghiệp mới có thể phải đối mặt với những khó khăn trong đảm bảo nguồn lực vì thiếu tính hợp pháp hoặc thiếu độ tin cậy. Đáng lưu ý là một số nhà cung cấp hoặc các nhà đầu tư tiềm năng có thể không tin cơ hội là khả thi, hoặc lo ngại doanh nghiệp không có khả năng khai thác cơ hội, điều đó có thể khiến cho các nhà đầu tư bên ngoài do dự khi tính đến chuyện tham gia.

Kết hợp nguồn

Vào lúc bước sang thế kỷ 20, Alfred Marshall đã cho rằng chức năng quản lý vừa là một đặc trưng thiết yếu của hoạt động kinh doanh vừa là một nguồn tài nguyên. Sự sắp xếp phối hợp bởi một doanh nhân bên trong doanh nghiệp dẫn đến việc đổi mới và tính không liên tục trong hoạt động của nó. Quan niệm này quan trọng vì bản thân các nguồn tài nguyên tự nó không dẫn đến việc khai thác cơ hội. Thay vì thế, doanh nhân phải có khả năng tích luỹ, kết hợp và huy động những nguồn tài nguyên đặc biệt cần thiết để khai thác cơ hội mà họ đã phát hiện hoặc tạo

ra. Khi doanh nghiệp tiến triển, một số phát triển khả năng khai thác và kết hợp những nguồn tài nguyên thông qua các thủ tục tổ chức. Với điều kiện môi trường mà trong đó họ hoạt động là không chắc chắn và thường là năng động, doanh nhân cần phải phát triển hơn nữa những năng lực cho phép họ có thể tổ chức lại các nguồn tài nguyên cần thiết để thích ứng với hoàn cảnh thị trường đã thay đổi.

Các doanh nhân và doanh nghiệp khác nhau về khả năng xử lý các nguồn tài nguyên đa dạng mà họ cần. Sự không giống nhau về nguồn tài nguyên là một nguồn gốc dẫn đến những khác biệt trong khả năng khai thác thành công các cơ hội của họ, và sự lựa chọn của họ khai thác những cơ hội nào.

Một số đầu vào cho quá trình kinh doanh có thể hoán đổi cho nhau giữa bất kỳ doanh nghiệp nào, trong khi một số khác lại chỉ đóng góp riêng cho giá trị dự án kinh doanh của doanh nhân nắm giữ nó. Theo quan niệm sâu sắc của Jay Barney, để dự án kinh doanh giành được một lợi thế cạnh tranh bền vững cần phải có những nguồn tài nguyên mang đặc tính riêng của doanh nghiệp. Đó là những tài nguyên có giá trị, hiếm hoi, và không thể bắt chước được hoàn toàn (tức là một nguồn tài nguyên có giá trị mà chỉ một doanh nghiệp kiểm soát được nó) cũng như

không thể tìm cái thay thế mà không phải bỏ ra rất nhiều công sức. Những nguồn này có thể là hữu hình hay vô hình, và được tích luỹ từ môi trường bên trong cũng như bên ngoài dự án. Các doanh nghiệp không giống nhau về nguồn tài nguyên mà họ kiểm soát, và những nguồn tài nguyên này có thể không lưu chuyển được giữa các doanh nghiệp.

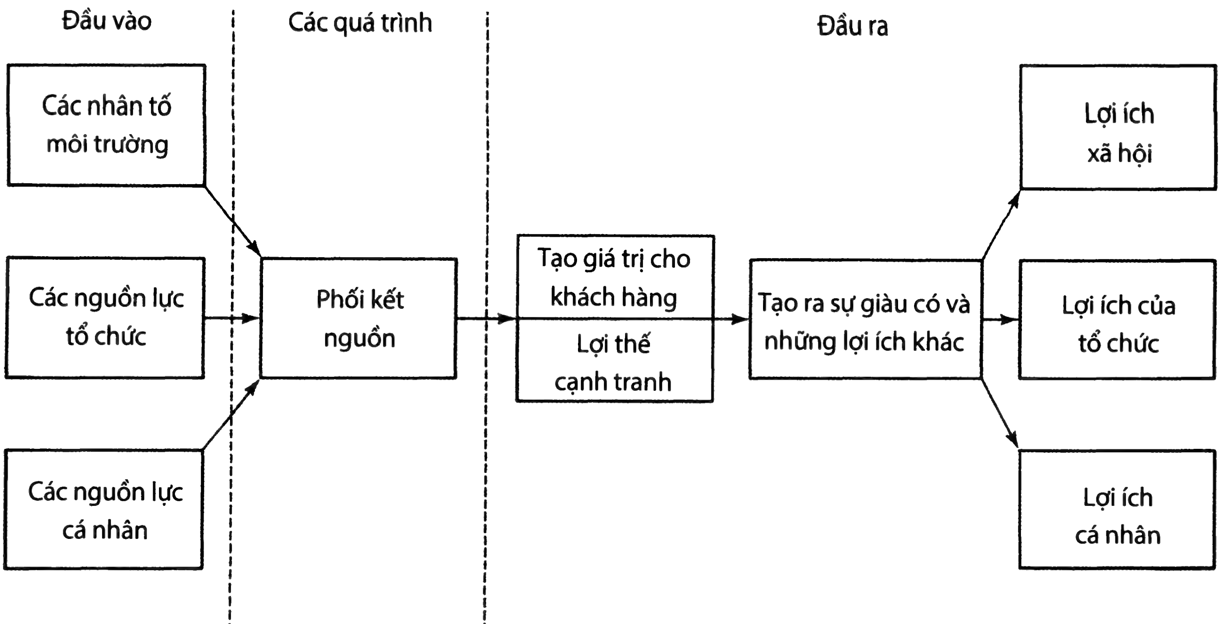
Tiếp cận kinh doanh chiến lược

Cách tiếp cận kinh doanh chiến lược (strategic entrepreneurship - SE) tập trung vào việc tìm hiểu các doanh nhân và doanh nghiệp tạo ra của cải như thế nào khi họ mang những gói tài nguyên độc đáo ra để khai thác các cơ hội mà họ đã tạo ra hoặc phát hiện. SE bao gồm việc tích hợp quan điểm kinh doanh và quan điểm chiến lược trong việc phát triển và thực hiện những hoạt động đưa đến giá trị. Quan điểm kinh doanh có thể được định nghĩa là hành vi tìm kiếm cơ hội, trong khi quan điểm chiến lược là hành vi tìm kiếm cơ hội kéo theo việc tạo ra và duy trì một hay nhiều lợi thế cạnh tranh bền vững như là con đường mà qua đó cơ hội được khai thác. Cách tiếp cận chiến lược thách thức các doanh nghiệp lớn, đã định hình để học cách trở nên mang tính kinh doanh nhiều hơn, và thách thức các doanh

nghiệp nhỏ để học cách làm thế nào để trở nên chiến lược hơn.

Cách tiếp cận SE tích hợp các yếu tố môi trường, tổ chức và cá nhân vào quá trình của hành vi tìm kiếm cơ hội đồng thời tìm kiếm lợi thế. Mike Hitt và các cộng sự mô tả SE như một mô hình *đầu vào - quá trình - đầu ra* đa cấp độ, như minh hoạ trong Hình 3. Thứ nhất, các nguồn tài nguyên là đầu vào cho quá trình SE ở các cấp độ khác nhau, bao gồm các yếu tố môi trường, yếu tố tổ chức, và các nguồn tài nguyên cá nhân. Thứ hai, các hoạt động hay các quá trình liên quan đến SE tập trung vào việc điều phối những nguồn tài nguyên và những hoạt động kinh doanh được sử dụng để bảo vệ và khai thác nguồn tài nguyên hiện tại, trong khi đồng thời thăm dò những nguồn tài nguyên mới có tiềm năng tạo ra giá trị. Thứ ba, những kết quả của quá trình này tạo ra giá trị cho xã hội, cho các tổ chức và cá nhân. Những lợi ích này bao gồm những cải thiện xã hội, sự giàu có, kiến thức và cơ hội.

Để thực hiện SE, bắt buộc phải có các nguồn nhân lực, xã hội, tài chính, và công nghệ nêu trên. *Vốn con người* và *vốn xã hội* là rất quan trọng để giành được và duy trì lợi thế cạnh tranh, trong khi *vốn tài chính* thường là rất quan trọng để có được hoặc tạo ra những nguồn tài nguyên cần thiết để khai thác cơ hội. Những mục tiêu



Hình 3. Mô hình đầu vào - quá trình - đầu ra của kinh doanh chiến lược

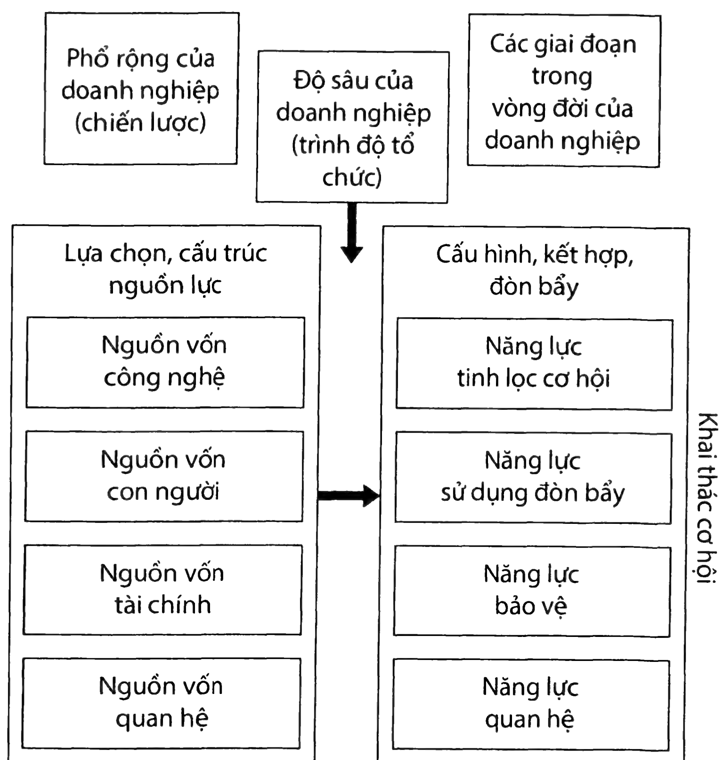
cá nhân, niềm đam mê, vốn con người, và hệ tư duy của một cá nhân cũng có thể định hình hoạt động kinh doanh thông qua việc khám phá và tạo ra các cơ hội mới. Như đã nhấn mạnh ở Chương 2, có thể liên hệ quá trình khám phá những cơ hội mới với quan niệm cảnh giác thường trực của Kirzner (tức là cơ hội được tìm thấy).

Ngoài ra, có thể liên hệ việc tạo ra các cơ hội mới với quan niệm hiệu quả và quan niệm sáng tạo của Sarasvathy (tức là cơ hội được tạo ra).

Phối kết nguồn tài nguyên

Doanh nhân cần phải kiểm soát các nguồn tài nguyên có giá trị và hiếm hoi. Để đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững qua thời gian, doanh nhân cần phải kết hợp hoặc phối kết các nguồn tài nguyên. Quá trình phối kết tài nguyên được tóm tắt trong Hình 4.

Những hành động cơ cấu danh mục nguồn tài nguyên của doanh nghiệp liên quan đến việc mua, tích luỹ, và loại bỏ các nguồn. Hơn nữa, nguồn tài nguyên có thể được đóng gói thành những năng lực. Việc đóng gói này sau đó có thể bao gồm việc ổn định những năng lực vốn có, làm phong phú thêm những năng lực hiện tại, và mở đường cho những năng lực mới. Sau đó, các năng lực có thể được huy động để tạo ra



Hình 4. Phối kết nguồn tài nguyên

giá trị cho khách hàng. Ở đây là một chuỗi hoạt động có thể tạo ra, phối hợp và triển khai một tập hợp những năng lực cần thiết để đảm bảo một chiến lược thành công. Các hình thức thực tế của việc phối kết nguồn tài nguyên phụ thuộc vào giai đoạn trong vòng đời của doanh nghiệp, vào những chiến lược được chấp nhận, và trình độ của doanh nghiệp.

Đối với vòng đời của một doanh nghiệp, năng lực hay khả năng sàng lọc cơ hội có thể được phát triển trong giai đoạn nhận diện cơ hội. Điều này cho phép doanh nhân huy động hoặc xây dựng các liên hệ với những đầu mối tiếp xúc trong ngành kinh doanh, tức là những người có trình độ chuyên môn trong lĩnh vực cụ thể ấy. Năng lực trong việc kiếm được các nguồn tài nguyên và cam kết với doanh nghiệp, tức là có năng lực tranh đấu, giúp lèo lái doanh nghiệp tiến lên phía trước. Năng lực này có thể được xây dựng thông qua bước đầu liên kết với các đồng sự. Ví dụ, trong trường hợp các doanh nhân từ trường đại học thì đây có thể là liên kết với các nhà khoa học đồng nghiệp, những người trước đây đã từng khởi sự một dự án. Trong những giai đoạn đầu trong vòng đời của một doanh nghiệp, kỹ năng cấu hình các nguồn sẽ cần thiết để định hình phạm vi mà trong đó nguồn tài nguyên công nghệ là công nghệ nền tảng, và để xác định tính chất của những sản phẩm có thể bắt nguồn từ công nghệ đó.

Chiến lược

Các doanh nghiệp có thể thực hiện những chiến lược trái ngược nhau. Ở cực bên này, chiến lược có thể gắn với mong muốn trở thành một

doanh nghiệp dẫn đầu thế giới thông qua việc thâm nhập vào các thị trường quốc tế và cuối cùng thực hiện việc niêm yết trên thị trường chứng khoán. Ở cực bên kia, một doanh nghiệp bình thường có thể bám theo chiến lược phục vụ thị trường nội địa. Trong trường hợp thứ nhất, các doanh nghiệp có thể phát triển năng lực 'lợi thế học tập cái mới'. Sự mới mẻ của họ có thể đem lại cho doanh nghiệp nhiều tính mềm dẻo hơn về mặt tổ chức, cho phép doanh nghiệp thích ứng nhanh chóng với thị trường bất ổn ở nước ngoài. Và rồi các hiệu ứng thúc đẩy năng lực của việc quốc tế hoá sớm có thể cung cấp cho các doanh nghiệp này một lợi thế trong việc phát triển thị trường nội địa của họ.

Các doanh nghiệp trẻ sớm quốc tế hoá có thể bị tổn thương nếu phạm phải những sai lầm quan trọng vì thiếu kinh nghiệm. Hình thành quan hệ đối tác và liên minh với các tổ chức đầu tư mạo hiểm (VC) và các khách hàng có kinh nghiệm quốc tế là một cách để bù đắp cho sự thiếu học hỏi từ kinh nghiệm. Ngoài ra, nó còn có thể cho phép một số doanh nghiệp trẻ phối kết các nguồn lực cần thiết cho trải nghiệm quốc tế thành công để trở thành đối tác trong nhóm sáng lập.

Trong các doanh nghiệp hiện hữu lớn hơn tham gia vào kinh doanh tập thể (xem Chương

6), việc phối kết các nguồn tài nguyên sẽ kéo theo sự phối hợp hoạt động của các chuyên gia quản lý cấp cao, cấp trung và những cấp thấp hơn. Ví dụ, những chuyên gia quản lý cấp thấp hơn, là những người gần gũi hơn với các khách hàng cụ thể có thể được bố trí để truyền đạt kiến thức giúp cho việc phối kết các nguồn tài nguyên để phục vụ thị trường tốt nhất.

Trong các doanh nghiệp mới, chẳng hạn như các 'lò luyện ý tưởng' (spin-off) tại các trường đại học (xem Chương 6), việc phối kết nguồn tài nguyên có thể liên quan đến việc xây dựng nguồn vốn nhân lực thương mại và công nghệ sâu hơn. Việc phát triển các nguồn tài nguyên này cần phải được đồng bộ hoá cho những doanh nghiệp spin-off để có thể xác định, định hình, và đáp ứng một nhu cầu thị trường mới. Việc đồng bộ hoá có thể đạt được bằng cách xây dựng ban giám đốc và đội ngũ quản lý, cũng như thông qua các cuộc thi lồng ấp (incubator contest) nơi doanh nghiệp spin-off được nuôi dưỡng.

Các doanh nghiệp công nghệ cao mới thành lập, chẳng hạn như doanh nghiệp spin-off, thường phải phát triển một ban giám đốc điều hành cũng như một hội đồng tư vấn khoa học với những năng lực cụ thể để khai thác một cơ hội đặc biệt. Các giám đốc điều hành đương nhiệm trong doanh nghiệp spin-off của chính họ, đặc

biệt nếu họ vốn là các nhà khoa học hàn lâm, có lẽ không có kiến thức thương mại hoặc không có khả năng hiểu được môi trường cạnh tranh đang thay đổi và những thách thức đặc thù của ngành công nghiệp và của thị trường. Lựa chọn một sự pha trộn đúng đắn giữa các giám đốc với những kỹ năng hay những quan hệ kết nối độc đáo và hữu ích có thể cải thiện lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp spin-off. Ban giám đốc trong doanh nghiệp spin-off có thể hoạt động hiệu quả hơn khi tuyển dụng các giám đốc lành nghề có kiến thức để thương mại hoá công nghệ giai đoạn đầu và để giúp doanh nghiệp nhận thức được đầy đủ các tiềm năng của nó. Một thiếu sót quan trọng liên quan đến những thách thức trong việc vượt qua sự chống đối của những người sáng lập doanh nghiệp spin-off, khi họ không muốn để cho người ngoài gia nhập doanh nghiệp với những quan điểm khác về cách thức tốt nhất phối kết các nguồn tài nguyên.

Việc khai thác thành công một cơ hội sẽ kích thích sự bắt chước từ các đối thủ cạnh tranh. Những hoạt động chủ động phòng ngừa như đăng ký bản quyền, bảo hộ sáng chế, và các hợp đồng đàm phán có thể ngăn cản sự bắt chước. Bảo vệ bằng sáng chế có thể gia tăng khả năng của doanh nghiệp để thu được tiền bản quyền từ đổi mới một cách thích đáng. Doanh nhân có thể

sử dụng bản quyền và bảo hộ bằng sáng chế để bảo vệ các ý tưởng và nguồn tài nguyên của họ, hoặc ngăn chặn người khác chiếm đoạt giá trị từ chúng. Việc bảo vệ sở hữu trí tuệ và nguồn tài nguyên bổ sung là rất quan trọng để chiếm hữu các giá trị mà việc phối kết nguồn tài nguyên tạo ra.

Các lợi ích

Các quá trình và hoạt động bao gồm kinh doanh chiến lược có thể tạo ra nhiều kết quả mang lại lợi ích tiềm năng. Ngoài sự giàu có về tài chính, *cá nhân* doanh nhân có thể tạo ra sự giàu có về cảm xúc xã hội (tức là tự thực hiện và thoả mãn khi phát triển một doanh nghiệp độc lập). Học kinh doanh từ trải nghiệm cho phép doanh nhân gia tăng nguồn tài nguyên nhận thức (tức là sắc sảo trong nhận thức, trí nhớ). Điều này cho phép doanh nhân xây dựng kho kiến thức cá nhân, cái này đến lượt nó lại dẫn đến sự đoán nhận, đánh giá và khai thác các cơ hội kinh doanh bổ sung chính xác hơn.

Các *doanh nghiệp* cũng có nhiều lợi ích. Ví dụ, các doanh nghiệp có thể đột phá vào một thị trường đã tồn tại sẵn hoặc tạo ra một thị trường mới. Họ có thể phát triển một sản phẩm rất khác so với các sản phẩm hiện có trên thị

trường và một sản phẩm tạo ra giá trị đáng kể cho các khách hàng. Các doanh nghiệp có thể tạo ra những công nghệ mới hoặc tiến hành những đổi mới triệt để với tiềm năng tạo ra giá trị cho phép họ giành được lợi thế cạnh tranh. Sau khi chiếm được vị trí dẫn dắt thị trường, các doanh nghiệp thường tiếp tục đổi mới hơn nữa nhằm cải tiến sản phẩm của mình để luôn vượt trước đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, các doanh nghiệp đưa ra các công nghệ mới và tiến hành đổi mới có thể tạo ra tri thức mới. Điều này đến lượt nó sẽ cung cấp các cơ hội thị trường mới để đưa ra một sản phẩm mới hoặc tạo ra một thị trường mới.

Xã hội cũng có thể có nhiều lợi ích. Việc tạo lập môi trường mới, duy trì lợi thế cạnh tranh và tăng trưởng có thể đóng góp tích cực cho hoạt động kinh tế phụ thêm (tức là tạo việc làm, tiến bộ công nghệ, ổn định kinh tế và tăng trưởng), cũng như tiềm năng cho các lợi ích xã hội khác. Hơn nữa, nó có thể cổ xuý cho một nền văn hoá mới của doanh nghiệp xã hội (xem Chương 6) dẫn đến việc tạo ra các doanh nghiệp phi lợi nhuận mới làm phong phú môi trường tự nhiên hoặc được thiết kế để khắc phục hoặc hạn chế những ảnh hưởng tiêu cực của các doanh nghiệp khác đối với môi trường vật chất.

Kế hoạch kinh doanh và mô hình kinh doanh

Doanh nhân xây dựng các kế hoạch thể hiện tính chất của hoạt động kinh doanh, những thị trường và khách hàng dự kiến, và các nguồn tài nguyên cần thiết để đạt được mục tiêu đáp ứng nhu cầu của thị trường mà họ nhận thức được. Doanh nhân có thể phát triển cả hai loại kế hoạch kinh doanh chính thức và không chính thức. Kế hoạch kinh doanh không chính thức được sử dụng như một chỉ dẫn hoạt động để tạo thuận lợi cho sự phát triển của doanh nghiệp mới. Kế hoạch kinh doanh chính thức là một tài liệu quan trọng để thu hút sự chú ý ban đầu của một nhà tài trợ như ngân hàng, cơ quan phát triển doanh nghiệp địa phương, hoặc sự hậu thuẫn của một tổ chức đầu tư mạo hiểm (VC) chính thức. Ví dụ, các tổ chức VC chính thức nói chung tài trợ một số rất nhỏ trong vô số kế hoạch kinh doanh mà họ nhận được hàng tháng. Do đó, kế hoạch kinh doanh phải làm nổi bật một cách rõ ràng rằng doanh nhân tìm kiếm tài chính có một cơ hội đầu tư đáng tin cậy, đưa ra tiềm năng về lợi nhuận thu về đáng kể cho khoản đầu tư. Kế hoạch kinh doanh cần bao gồm các vấn đề sau: tất cả các hoạt động chính của doanh nghiệp, các kế hoạch tài chính, một chiến lược chi tiết và chặt chẽ để đạt được kết quả dự kiến, chi tiết khoản kinh phí



đang tìm kiếm và dự kiến tiến độ thời gian và bản chất của lợi nhuận cho nhà đầu tư. Những yếu tố chính của một kế hoạch kinh doanh được minh hoạ trong Bảng 7.

Doanh nhân có thể phải cần đến các tư vấn chuyên nghiệp và độc lập để xây dựng kế hoạch kinh doanh. Giá trị hiệu lực bên ngoài này có thể được sử dụng để bán đề xuất đầu tư của doanh nhân cho một tổ chức VC. Tuy nhiên, tổ chức VC sẽ muốn được thấy các ý tưởng và trình độ chuyên môn của chính nhà kinh doanh (hoặc nhóm sở hữu kinh doanh) chứ không phải của một người nào khác được thể hiện rõ ràng trong kế hoạch kinh doanh. Những yếu kém chính trong kế hoạch kinh doanh của các doanh nghiệp mới dựa trên công nghệ (NTBFs)* thường liên quan đến tiếp thị và đội ngũ quản lý, tiếp theo là các khía cạnh tài chính, chủ yếu là do doanh nhân tham gia vào những dự án này có thường có gốc gác là dân công nghệ hơn là thương mại.

Mặc dù kế hoạch kinh doanh được doanh nhân sử dụng rộng rãi, nhưng tính hữu dụng của chúng vẫn còn là điều gây tranh cãi. Một vấn đề tiềm năng là chúng là những tài liệu tĩnh, trong đó có thể có những thiếu sót nghiêm trọng cho doanh nghiệp trong các giai đoạn đầu,

---

* NTBFs: new-technology-based firms.

Bảng 7. Những yếu tố của một kế hoạch kinh doanh

Mục	*Các đặc điểm chính*
Tóm tắt kế hoạch	Tóm tắt sơ lược về mục đích của bản kế hoạch và các khía cạnh quan trọng của nó, bao gồm cả việc tìm kiếm kinh phí để đạt được chúng (tức là các điểm mốc quan trọng trong bản kế hoạch)
Doanh nghiệp	Giới thiệu vắn tắt lịch sử kinh doanh, tiến trình và tổ chức có liên quan đến sự phát triển trong tương lai
Quản lý và nhân viên	Chi tiết về kinh nghiệm quá khứ của đội ngũ quản lý và vai trò trong tương lai; những khoảng cách trong quản lý cần phải được lấp đầy; số nhân viên và kết hợp kỹ năng
Sản phẩm / dịch vụ	Mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ; khả năng đặc biệt riêng có của sản phẩm hay dịch vụ trên thị trường; tình trạng của công nghệ liên quan; nhóm các sản phẩm và dịch vụ (hiện tại và tương lai)
Các thị trường và cạnh tranh	Kích cỡ và tốc độ tăng trưởng thị trường dự kiến; thị trường trong nước và quốc tế; phân khúc thị trường; khách hàng hiện tại và dự kiến
Tiếp thị	Các phương pháp tiếp cận hiện tại và dự kiến để tiếp thị và định giá

Hoạt động và chiến lược sản xuất	Cơ sở sản xuất hiện tại và những phát triển trong tương lai; các nhà cung cấp
Đề xuất đầu tư	Số tiền tài trợ tìm kiếm; cổ phần sở hữu dự kiến, định giá; lợi nhuận; tiến độ thời gian và tính chất của việc hiện thực hoá lợi nhuận trong tương lai cho các nhà đầu tư
Thông tin tài chính	Tình hình tài chính 3 năm vừa qua và kế hoạch tài chính chi tiết cho 3 năm tới, bao gồm cả báo cáo dòng tiền; các thoả thuận với ngân hàng; tình trạng đơn đặt hàng; phân tích độ nhạy và giả định cơ bản làm cơ sở cho chúng; bản chất của hệ thống kiểm soát tài chính
Khắc phục rủi ro và các sự kiện quan trọng	Những lĩnh vực rủi ro và sự kiện quan trọng chính và chúng sẽ được giải quyết như thế nào
Phụ lục	Chi tiết về lý lịch ban quản lý, các bằng sáng chế thích hợp...

khi mà cả sản phẩm cũng như thị trường đều chưa được xác định rõ. Những giả định làm cơ sở cho kế hoạch kinh doanh có thể sai lạc nghiêm trọng khi doanh nhân đụng đầu với thực tế thị trường. Những thực tế gần đây hơn nhấn mạnh đến việc doanh nhân phải phát triển mô hình

kinh doanh của mình. Điều này yêu cầu doanh nhân tập trung xem xét việc doanh nghiệp sẽ tạo ra, phân phối, và nắm bắt giá trị cho khách hàng như thế nào. Các mô hình kinh doanh phản ánh những giả định của ban quản lý về những gì khách hàng muốn, họ muốn chúng như thế nào, và doanh nghiệp có thể tổ chức để đáp ứng tốt nhất những nhu cầu đó ra sao. Giá trị của mô hình kinh doanh là để thể hiện các bộ phận của doanh nghiệp được phối kết lại với nhau để sản xuất các sản phẩm / dịch vụ như thế nào, tiếp cận các nguồn cung cấp ra sao, các sản phẩm / dịch vụ ấy sẽ được phân phối cho khách hàng như thế nào, và theo thời gian, doanh thu sẽ chảy vào doanh nghiệp ra sao. Cách tiếp cận mô hình kinh doanh như vậy khuyến khích doanh nhân tương tác với thị trường tiềm năng ngay từ giai đoạn đầu. Nó cho phép doanh nhân phát triển những quan niệm thực tế hơn thành mô hình doanh thu, định giá, các nguồn tài nguyên, và các chi phí liên quan đến việc có được khách hàng và nhà cung cấp. Ví dụ, mô hình doanh nghiệp 'xếp gạch và nhấp chuột' liên quan đến một công ty tích hợp cả hiện diện offline (tức là xếp gạch) và online (tức là nhấp chuột) trên thị trường. Ví dụ, một chuỗi cửa hàng có thể cho phép người dùng đặt mua sản phẩm trực tuyến, nhưng cũng nhận đặt hàng của họ tại một cửa hàng địa phương.



Bối cảnh của doanh nhân

Tranh cãi xảy ra xung quanh vấn đề doanh nhân là bẩm sinh hay là sản phẩm của hoàn cảnh. Thật khó hiểu tại sao chuyện này lại thành vấn đề đối với các doanh nhân, mà không đặt ra, chẳng hạn, với các nhà vật lý hay với các nhân viên kế toán. Dù sao đi nữa thì một câu hỏi quan trọng đã khiến các sách báo viết về doanh nhân phải bận tâm đó là: Tính cách cá nhân hay quá trình xã hội hoá định hình xu hướng trở thành doanh nhân của họ? Một mặt, tính cách cá nhân, được xác định một cách lỏng lẻo qua những quy tắc hành động, cảm nhận và suy nghĩ của cá nhân đó, được đem ra để giải thích cho hành động. Cách tiếp cận này chấp nhận luận điểm đặc điểm tính cách bẩm sinh khiến cho một cá nhân có khuynh hướng ứng xử kiểu doanh nhân.

Mặt khác, các khung cảnh xã hội và lịch sử nghề nghiệp có thể định hình xu hướng của một cá nhân trở thành doanh nhân hoặc thành công trong ứng xử kinh doanh. Những phương diện chính của bối cảnh xã hội là tầng lớp xã hội, thành phần gia đình, và nền tảng lịch sử của cha mẹ. Bối cảnh xã hội có thể định hình những kỳ vọng của một cá nhân, việc tiếp cận với giáo dục có chất lượng cao hơn, khả năng để có được một công việc, và khả năng để có được một vị trí làm việc. Nó có thể thúc đẩy việc tích luỹ các nguồn lực tài chính và nguồn vốn con người dưới hình thức những năng lực quản lý, kỹ thuật và kinh doanh. Do đó, bối cảnh xã hội định hình việc tiếp cận các nguồn tài nguyên, những thứ có thể thúc đẩy hoặc cản trở mong muốn của một cá nhân trở thành doanh nhân cũng như sự nghiệp kinh doanh sau này của họ. Quan điểm này có những ngụ ý rõ ràng đối với việc phát triển các chính sách cổ xuý tinh thần kinh doanh. Các nhà quản lý có thể cho rằng số lượng (và chất lượng) doanh nhân sẽ gia tăng nếu môi trường bên ngoài được lèo lái để khuyến khích thêm nhiều người tiếp cận thông tin, giáo dục và đào tạo, những thứ sẽ nuôi dưỡng thái độ và nguồn lực kinh doanh.

Sự khác biệt chính giữa quan điểm tính cách 'bẩm sinh' và quan điểm phát triển xã hội 'tạo ra' doanh nhân được tóm tắt trong Bảng 8. Quan

điểm tính cách được tóm tắt trong Chương 5. Ở đây, chúng ta thảo luận về mối liên hệ giữa bối cảnh xã hội của một cá nhân và các thái độ và nguồn lực có thể được tích luỹ qua các giai đoạn khác nhau của cuộc đời, những thứ có thể được huy động để theo đuổi sự nghiệp kinh doanh.

Quá trình xã hội

Ý tưởng và tham vọng kinh doanh có thể phát triển trong một bối cảnh xã hội. Những bối cảnh này có thể định hướng cung và cầu cho hành vi kinh doanh. Bối cảnh xã hội của một người sẽ định hướng sự tiếp cận của họ với các nguồn tài nguyên, những thứ có thể thúc đẩy hoặc ngăn trở sự nghiệp kinh doanh. Bối cảnh xã hội có thể ràng buộc các quyết định sự nghiệp của một người. Quyết định trở thành doanh nhân có thể bị giới hạn bởi những kỳ vọng và trải nghiệm mà cá nhân phải đối mặt trong xã hội. Ngoài ra, cá nhân có thể bị xã hội hoá để hành xử theo những cách thức được chấp thuận của tập hợp các vai trò mà họ gánh vác. Những giá trị chiếm ưu thế trong các bạn bè đồng sự gần gũi có thể chuyển thành những kỳ vọng định hướng hành vi cá nhân.

Quan điểm phát triển xã hội được Allan Gibb và John Ritchie đề xuất cho rằng những loại tình

Bảng 8. Các quan điểm về phát triển doanh nghiệp nhỏ và cá nhân

	Quan điểm tính cách 'bẩm sinh'	*Quan điểm phát triển xã hội 'tạo ra'*
Sự hình thành các động lực cơ bản	Được cho là bẩm sinh và được xác định tương đối sớm trong cuộc sống	Được cho là kết quả của một loạt các ảnh hưởng trong suốt cuộc đời (bao gồm giai tầng xã hội, gia đình, giáo dục, nghề nghiệp)
Những ảnh hưởng trong đời sống trưởng thành tác động đến mong muốn trở thành doanh nhân	Ước muốn đến từ bên trong; là sự đáp ứng với tính cách	Là kết quả của sự tương tác với những người khác
Có được các ý tưởng kinh doanh mới	Được giải thích bằng sự tình cờ, vận may, và số phận cũng như các đặc điểm tính cách vốn có	Được giải thích như một quá trình diễn tiến với một cung cách nào đó và có thể đoán trước phù hợp với hiểu biết của cá nhân và phạm vi của các tình huống xã hội mà cá nhân ở trong đó

Giải thích về quyết định bước vào kinh doanh	Được xem là một sự kiện cá nhân và riêng tư: các doanh nhân mới là 'bẩm sinh, không phải được tạo ra', với việc tìm kiếm hầu như trong tiềm thức một cơ hội 'đúng' cho mình	Có thể được giải thích bằng sự tương tác nhóm và cung cách sống
Kết hợp triết lý can thiệp của chính phủ	Vì tinh thần kinh doanh liên quan đến 'chọn lọc tự nhiên', nên sự can thiệp từ bên ngoài được xem chủ yếu chỉ như thứ phụ thêm; do đó hành động tốt nhất là hướng đến việc loại bỏ những gì được coi là trở ngại môi trường như thuế...	Tin rằng sự can thiệp xã hội có thể kích hoạt cá nhân và môi trường cho những mục đích mong muốn

Nguồn: Trích từ Gibb và Ritchie (1982; 28)

huống mà người ta gặp phải và các nhóm xã hội mà họ thuộc về trong suốt cuộc đời sẽ định hình những thái độ và nguồn lực cần thiết để tham gia vào quá trình kinh doanh. Các nhân tố xã hội định hình những ý tưởng kinh doanh và những tham vọng cá nhân ở các giai đoạn khác nhau của cuộc đời được tóm tắt trong Bảng 9. Có sự phân biệt giữa các giai đoạn tuổi thơ, tuổi thanh xuân, những năm đầu trưởng thành, tuổi trung niên, và sau trung niên. Tính chất của kinh nghiệm sống ban đầu có thể là nhân tố đặc biệt trong việc tạo ra những tham vọng cơ bản, nhưng tuổi trưởng thành có thể định hình những ý tưởng và tham vọng kinh doanh. Một số yếu tố minh hoạ trong Bảng 9 có khả năng định hình sự phát triển của tham vọng, ý tưởng, tư duy, kỹ năng và kinh nghiệm kinh doanh cá nhân.

Các yếu tố kinh tế xã hội được coi là liên quan đến giai tầng xã hội, thành phần gia đình, và nền tảng của cha mẹ. Những yếu tố này có thể tác động đến cấu trúc cơ hội và việc đưa ra quyết định khởi nghiệp kinh doanh. Những hình mẫu của cha mẹ có thể làm tăng kỳ vọng và khuyến khích các thành viên trong gia đình trở thành chủ doanh nghiệp. Ví dụ, trẻ em sinh ra từ các gia đình có sở hữu doanh nghiệp có nhiều khả năng sẽ theo đuổi sự nghiệp kinh doanh. Độ tuổi, giáo dục, và quá trình làm việc của cá nhân có

thể hình thành những kỳ vọng và sự tiếp cận các nguồn tài nguyên, những thứ có thể được huy động để tạo ra, khám phá và khai thác cơ hội. Độ tuổi có thể ảnh hưởng đến quyết định sở hữu doanh nghiệp: một người dưới 30 tuổi có thể thiếu nguồn lực, trong khi một người hơn 45 tuổi có thể thiếu nhiệt huyết.

Độ dài của kinh nghiệm làm việc và sự phù hợp của kinh nghiệm đó (ví dụ như kiến thức về một ngành công nghiệp cụ thể) có thể ảnh hưởng đến quyết định trở thành doanh nhân. Các quyết định kinh doanh có thể được hình thành bởi loại hình và quy mô của tổ chức lồng ấp (tức là người chủ cũ trước khi cá nhân sở hữu doanh nghiệp), và mức độ mà nó cho phép cá nhân phát triển các kỹ năng giải quyết vấn đề. Một số nơi và một số bối cảnh xã hội có những tổ chức tìm cách giải quyết những vấn đề về thái độ, nguồn lực, hoạt động, và những rào cản chiến lược đối với việc hình thành các mẫu hình doanh nghiệp mới (NFF) và với sự phát triển.

Quan điểm phát triển xã hội không cho chúng ta biết chính xác những nguồn lực, kỹ năng, và khả năng nào là cần thiết để khám phá, tạo ra và khai thác cơ hội. Tuy nhiên, quan điểm này có thể được sử dụng để mô tả doanh nhân, và để khám phá bản chất đa dạng của doanh nhân.

Bảng 9. Những ảnh hưởng đến sự phát triển ý tưởng và tham vọng kinh doanh ở các giai đoạn khác nhau của cuộc đời

Tuổi thơ	*Tuổi vị thành niên*	*Trưởng thành - thời kì đầu*	*Trưởng thành - thời kì giữa*	*Trưởng thành - thời kì cuối*
Giai tầng xã hội của cha mẹ và gia đình mở rộng và sự di động giai tầng	Ảnh hưởng của cha mẹ và gia đình mở rộng đến sở thích nghề nghiệp	Lựa chọn giáo dục / đào tạo xa hơn	Di động nghề nghiệp và giai tầng xã hội	Giai tầng xã hội đạt được và thu nhập / tài sản đạt được
Tình hình công việc của cha mẹ và gia đình mở rộng	Những lựa chọn giáo dục nghề nghiệp có sẵn	Giai tầng xã hội của bản thân	Tính chất công việc	Hoàn cảnh gia đình
Lựa chọn giáo dục của cha mẹ và gia đình mở rộng	Giáo dục như nguồn cung cấp các giá trị và mục tiêu	Gắn bó bạn bè và cộng đồng	Gia đình riêng và bạn bè	Những gắn bó cộng đồng

Giá trị và mục đích sống của cha mẹ và gia đình mở rộng	Gắn bó bạn bè và cộng đồng	Ảnh hưởng còn lại của gia đình	Các mối quan hệ làm việc	Cơ hội việc làm thêm
		Gia đình riêng	Hệ thống khen thưởng và sự hài lòng với công việc	Mức độ hài lòng với công việc
		Tính chất công việc	Tương tác với môi trường ngoài xã hội và tại nơi làm việc	Lương hưu và các điều kiện nghỉ hưu sớm
			Đào tạo kinh doanh và phát triển	

Nguồn: Gibb (1987, 13)

Vốn con người

Gary Becker, tác giả đoạt giải Nobel, cho rằng hồ sơ vốn con người của một cá nhân sẽ tạo nên năng suất. Những đặc điểm nhân khẩu học, những phẩm chất đạt được, và kinh nghiệm làm việc tích luỹ được của một doanh nhân được dự kiến sẽ có tác động tích cực (hoặc tiêu cực) đến năng suất. Chúng ta có thể phân biệt giữa vốn con người nói chung và vốn con người của một cá nhân cụ thể. Vốn con người nói chung liên quan đến tuổi tác, giới tính, nguồn gốc chủng tộc, giai cấp xã hội, giáo dục,... của một người. Vốn con người cụ thể liên quan đến bí quyết quản lý và công nghiệp, khả năng kỹ thuật và kinh doanh, khả năng tìm kiếm nguồn lực, kinh nghiệm sở hữu doanh nghiệp trước đây,... Nhiều biến số vốn con người được hình thành bởi bối cảnh xã hội của một cá nhân trước và trong quá trình kinh doanh.

Một số doanh nhân có thể thích ứng và cải thiện cơ hội của họ trong việc tiếp cận và huy động các nguồn lực cần thiết để phá vỡ các rào cản đối với quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp mới. Tuy nhiên, các cá nhân trong xã hội khác biệt nhau về mức độ sẵn sàng trở thành doanh nhân. Nguồn tài nguyên gom góp được của một cá nhân có thể định hình xu hướng của họ theo đuổi sự nghiệp kinh doanh. Những

nghiên cứu theo dõi biến số khu vực về tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới xem xét các hồ sơ tài nguyên của dân số sống ở một địa phương (tức là các vấn đề nội sinh / về phía cung), bối cảnh môi trường bên ngoài (tức là các vấn đề ngoại sinh / về phía cầu) và liên kết những điều này với tinh thần kinh doanh.

Công trình tiên phong của Paul Reynolds và các đồng nghiệp khám phá những quá trình cơ bản kết hợp với phân bố địa lý của tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới trong một nghiên cứu về bảy nền kinh tế phát triển. Nghiên cứu về mỗi quốc gia tập trung vào hai biến số phụ thuộc liên quan đến sự ra đời những doanh nghiệp ở tất cả các khu vực kinh tế, và sự ra đời các doanh nghiệp chế tạo trong các vùng. Hai phương pháp được sử dụng để kiểm soát sự khác biệt về kích thước giữa các vùng. Phương pháp đầu tiên là số lượng doanh nghiệp mới ở một vùng trong thời gian nghiên cứu tính trên 100 doanh nghiệp trong vùng đó so với thời gian trước nghiên cứu. Điều này được gọi là *phương pháp tiếp cận sinh thái học* và phân tích mức độ mà theo đó khu vực doanh nghiệp đang được trẻ hoá. Phương pháp thứ hai là số lượng doanh nghiệp mới ở một vùng trong thời gian nghiên cứu tính trên 10.000 người dân trong vùng đó so với thời gian trước nghiên cứu. Điều này được gọi là *phương pháp tiếp cận*

thị trường lao động, khảo sát dân chúng của vùng đó có tinh thần kinh doanh như thế nào.

Người ta đã phát hiện những sai biệt đáng kể trong tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới giữa các nước thuộc Cộng đồng châu Âu ở cả hai phương pháp đo. Những khác biệt về tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới bị ảnh hưởng bởi tầm quan trọng tương đối của bảy quá trình kinh doanh, được tóm tắt trong Bảng 10. Việc hình thành doanh nghiệp mới được khuyến khích mạnh mẽ nhất bởi: tăng trưởng nhu cầu tạo ra bởi tăng thu nhập và dân số; đô thị hoá / bối cảnh tích tụ phản ánh những lợi thế của sự kết tụ (tức là lợi ích của việc tiếp cận với khách hàng, nguồn cung cấp, cũng như nhận thức về hành động của đối thủ cạnh tranh); kỹ năng, chuyên môn và phạm vi kiến thức của các doanh nghiệp nhỏ (tức là các vườn ươm, nơi người ta có thể phát triển các bí quyết quản lý và công nghiệp, cũng như khả năng kỹ thuật và kinh doanh).

Dựa trên công trình nghiên cứu này, Paul Reynolds sau đó đã phát triển Chỉ số GEM (Global Entrepreneurship Monitor) vào năm 1999 để so sánh tinh thần kinh doanh trên một số lượng lớn hơn các quốc gia trên toàn thế giới. Chỉ số GEM đo lường sự khác biệt về mức độ hoạt động kinh doanh giữa các quốc gia dựa trên hai yếu tố chung và chín điều kiện về khuôn khổ kinh doanh. Hai

yếu tố chung là yêu cầu cơ bản và các yếu tố tăng cường hiệu quả. Chúng được cho là ảnh hưởng đến tinh thần kinh doanh bởi vì không có một nền tảng thể chế vững chắc thì các yếu tố tinh thần kinh doanh cụ thể sẽ không thể hoạt động có hiệu

Bảng 10. Các biến số vùng về tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới tại bảy quốc gia Cộng đồng châu Âu

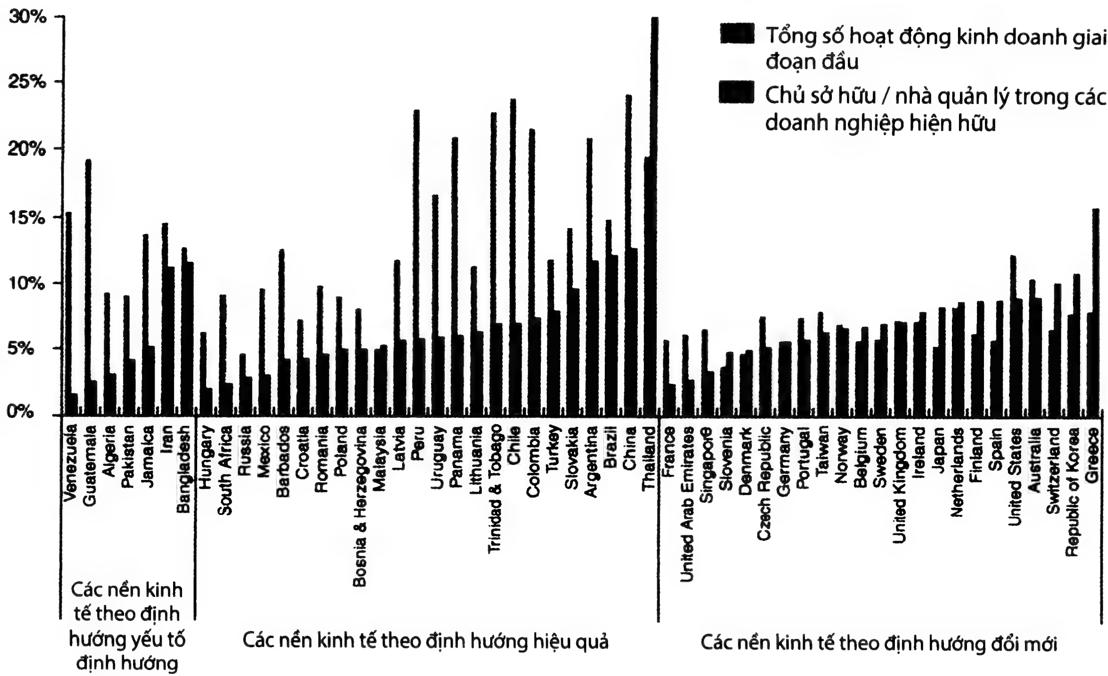
Quá trình kinh doanh	*Tất cả các ngành kinh tế*	*Riêng chế tạo*
Tăng trưởng nhu cầu	Tích cực (6) *	Tích cực (6)
Đô thị hoá / kết tụ	Tích cực (6)	Tích cực (5)
Thất nghiệp	Tích cực (4)	Hỗn hợp (5)
Sự giàu có cá nhân, hộ gia đình	Tích cực (3)	Không có (4)
Các doanh nghiệp nhỏ / Chuyên ngành	Tích cực (6)	Tích cực (7)
Đặc điểm chính trị	Tích cực (2)	Tích cực (2)
Chi tiêu chính phủ / Chính sách	Không có (4)	Tích cực (1)
Thành công dự đoán (Phương sai bình phương trung bình)		
Mới ra đời / 10.000 người	78%	60%
Mới ra đời / 100 doanh nghiệp	65%	32%

*Lưu ý: * Cho biết số lượng các quốc gia mà một hoặc nhiều chỉ tiêu của quá trình này có thể bao gồm*
Nguồn: Reynolds et al. (1994; 451)

quả. Chín điều kiện khung kinh doanh được lựa chọn là: sự sẵn có của tài chính kinh doanh; chính sách của chính phủ; các chương trình kinh doanh của chính phủ; giáo dục tinh thần kinh doanh; chuyển giao R&D; độ mở cửa thị trường nội bộ; cơ sở hạ tầng vật chất cho kinh doanh; cơ sở hạ tầng thương mại và pháp lý cho kinh doanh; và các chuẩn mực văn hoá và xã hội. Những điều kiện này góp phần vào việc phân nhóm các nền kinh tế thành ba mức độ như sau: các yếu tố thúc đẩy, hiệu quả thúc đẩy, và đổi mới thúc đẩy dựa trên Báo cáo Năng lực cạnh tranh toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF). Báo cáo này xác định ba giai đoạn phát triển kinh tế dựa trên GDP bình quân đầu người và tỷ lệ xuất khẩu những hàng hoá chính. Sự khác biệt rõ rệt trong xếp loại tinh thần kinh doanh tổng thể giữa các nước được nhấn mạnh trong Hình 5 che giấu những khác biệt trong tính bao gồm (đáng chú ý là phụ nữ và các nhóm tuổi khác nhau), những lĩnh vực mà trong đó các doanh nghiệp được khởi động, sự phát triển và những tham vọng mới của doanh nhân.

Các dạng doanh nhân

Những biến số bối cảnh xã hội liên quan đến vốn con người nói chung và nói riêng của một cá nhân có thể được phân loại để minh hoạ các



Hình 5. Tỷ lệ tinh thần kinh doanh tổng thể giữa các quốc gia năm 2011

dạng doanh nhân (và doanh nghiệp) khác nhau. Những phân loại này làm nổi bật sự tương phản giữa những thái độ, động lực, tích sản và tiêu sản nguồn lực của doanh nhân.

Norman Smith đã giới thiệu một lý thuyết kiểu hình sâu sắc về các dạng doanh nhân. Bảng 11 cho thấy các doanh nhân thợ có gốc gác cổ xanh*, kinh nghiệm giáo dục và quản lý hạn chế, có sở thích về công việc kỹ thuật, và họ thường được thúc đẩy bởi nhu cầu về quyền tự chủ cá nhân. Ngược lại, các doanh nhân cơ hội thường có trình độ giáo dục cao hơn và kinh nghiệm rộng lớn hơn, có động lực xây dựng một tổ chức thành công và đạt được lợi lộc tài chính. Hai dạng doanh nhân này có tiềm năng trái ngược nhau trong việc tạo việc làm và tạo ra của cải. Tuy nhiên, cuộc tranh luận vẫn tiếp tục về hiệu lực tiên đoán của sự phân loại doanh nhân thợ - doanh nhân cơ hội. Dù sao đi nữa thì những phân loại như vậy cũng làm nổi bật một điều là các doanh nhân (và dự án kinh doanh) không phải là một thực thể đồng nhất.

Ian MacMillan cho rằng để thực sự tìm hiểu về tinh thần kinh doanh, cần phải nghiên cứu các doanh nhân thành thục. Ở đây, vốn con người của một cá nhân được xem xét thông qua một

---

* blue-collar: tầng lớp lao động chân tay.

Bảng 11. Hồ sơ doanh nhân thợ và doanh nhân cơ hội của Smith

Doanh nhân thợ	*Doanh nhân cơ hội*
Giáo dục hẹp	Giáo dục rộng hơn
Gốc cổ xanh	Tầng lớp trung lưu
Công nhân thành công	Nhiều kinh nghiệm làm việc
Gắn với một nhiệm vụ hơn là với quản lý	Gắn với quản lý
Gia trưởng	Uỷ quyền nhiều hơn
Sử dụng mối quan hệ cá nhân trong tiếp thị	Định hướng thị trường
Nguồn tài chính chỉ từ tiết kiệm và gia đình	Nhiều nguồn tài chính
Tuân thủ chiến lược cứng nhắc	Chiến lược cạnh tranh đa dạng và sáng tạo

lăng kính động chứ không phải tĩnh. Thay vì chỉ tham gia vào một dự án, các doanh nhân có thể khác nhau về tính chất và mức độ trải nghiệm sở hữu kinh doanh trước đó (PBOE)* của họ. Trong nghiên cứu, chúng ta phân biệt giữa một doanh nhân mới, thiếu kinh nghiệm không có PBOE để huy động, và các doanh nhân thành thục có PBOE. Sở hữu doanh nghiệp và vai trò ra quyết định trong dự án là những khía cạnh quan trọng

* PBOE: prior business ownership experience.

của tinh thần kinh doanh. Với sự phổ biến của kinh doanh theo nhóm, quyền sở hữu có thể liên quan đến cổ phần thiểu số hoặc cổ phần đa số. Chấp nhận quan điểm thừa nhận sở hữu là yếu tố then chốt của tinh thần kinh doanh, chúng ta có thể xác định được các doanh nhân mới (hoặc một lần) so với các doanh nhân thành thục. *Doanh nhân mới* (*novice entrepreneur*) là các cá nhân trước đó không có kinh nghiệm sở hữu doanh nghiệp (với cổ phần thiểu số hay đa số), hoặc như một người sáng lập doanh nghiệp hay mua lại một doanh nghiệp độc lập, người hiện đang sở hữu cổ phần thiểu số hay đa số trong một doanh nghiệp độc lập mới được thành lập hay mới được mua lại.

Doanh nhân thành thục (*habitual entrepreneur*) là các cá nhân nắm giữ hoặc đã nắm giữ cổ phần thiểu số hay đa số trong hai hoặc nhiều doanh nghiệp, mà ít nhất một trong số đó được thành lập hoặc được mua lại. Doanh nhân thành thục có thể được chia thành các doanh nhân nối tiếp và doanh nhân có một danh mục đầu tư (portfolio). *Doanh nhân nối tiếp* (*serial entrepreneur*) là những cá nhân đã bán hay đóng cửa ít nhất một doanh nghiệp trong đó họ sở hữu cổ phần thiểu số hoặc đa số, và hiện đang có cổ phần thiểu số hay đa số trong chỉ một doanh nghiệp độc lập. *Doanh nhân có danh mục đầu tư* (*portfolio entrepreneur*) là các cá nhân hiện đang có

cổ phần thiểu số hay đa số trong hai hoặc nhiều doanh nghiệp độc lập.

Khái niệm doanh nhân dựa trên cơ hội mới xuất hiện, đã được thảo luận trong Chương 2, cho thấy tinh thần kinh doanh liên quan đến việc khám phá, sáng tạo, khai thác ít nhất một cơ hội kinh doanh. Ngược lại với quan niệm về doanh nhân tập trung vào việc hình thành mẫu hình doanh nghiệp mới (NFF), cách tiếp cận này thừa nhận rằng một cơ hội kinh doanh có thể được khai thác thông qua hình thành doanh nghiệp mới, mua lại một doanh nghiệp tư nhân hiện có, phát hiện và tạo ra các cơ hội mới trong các doanh nghiệp hiện có, hoặc phát hiện và tạo ra các cơ hội để tự khai thác. Sự đa dạng này đưa đến một sự phân loại về bản chất của các doanh nhân thường xuyên đối với những phương thức mà qua đó nó có thể xảy ra, một sự phân loại các doanh nhân thành thục được tóm tắt trong Bảng 12. Các doanh nhân thành thục được liệt kê trong các ô từ 1 đến 5 tham gia vào kinh doanh theo trình tự, trong khi các doanh nhân liệt kê trong các ô từ 6 đến 10 tham gia vào các hoạt động kinh doanh đồng thời. Các doanh nhân trong các ô 1 và 6 có liên quan đến thành lập doanh nghiệp mới độc lập, trong khi những doanh nhân các các ô 2 và 7 có liên quan đến các doanh nghiệp mới thoát ra từ các tổ chức khác.

Các doanh nhân trong các ô 3 và 8 trở thành chủ sở hữu của các doanh nghiệp độc lập được thành lập. Những vụ mua lại bao gồm các cá nhân từ bên ngoài doanh nghiệp thực hiện việc mua thẳng hoặc mua lại bằng nghiệp vụ quản lý (managenent buy-in - MBI) và cá nhân từ bên trong doanh nghiệp tiến hành mua lại bằng nghiệp vụ quản lý (management buyout - MBO) của doanh nghiệp. Một số vụ mua lại có thể liên quan đến việc những người sáng lập bán doanh nghiệp của họ và sau đó mua lại nó khi những người chủ mới thấy mình không thể tạo ra hiệu suất thích hợp bởi không có những kiến thức tiềm ẩn của người sáng lập. Hơn nữa, một số trong những vụ mua lại là mua lại lần hai khi cũng ban lãnh đạo đó mua lại cổ phần lớn hơn trong doanh nghiệp thông qua việc tái cơ cấu tài chính, trong đó có thể được kết hợp với việc các nhà đầu tư cổ phần tư nhân ban đầu bán lại cổ phần của mình (chúng ta sẽ thảo luận thêm về mua lại trong Chương 6).

Các doanh nhân trong các ô 4 và 9 tham gia như các doanh nhân tập đoàn (corporate entrepreneur) trong các doanh nghiệp đang tồn tại, và họ không mua công ty. Các doanh nhân trong các ô 5 và 10 là những cá nhân tự làm chủ và không tạo thành một thực thể pháp lý cụ thể. Chúng ta sẽ trở lại với các hình thức khác nhau của doanh nhân trong Chương 6.

Bảng 12. Phân loại các doanh nhân thường xuyên

Bản chất của tinh thần kinh doanh		*Doanh nhân nối tiếp*	*Doanh nhân có danh mục đầu tư*
Liên quan đến kinh doanh mới	*Kinh doanh mới (de novo)*	Người sáng lập nối tiếp (1)	Người sáng lập danh mục đầu tư (6)
	Doanh nghiệp spin-off (bao gồm cả spin-off của doanh nghiệp & trường đại học)	Doanh nhân spin-out nối tiếp (2)*	Doanh nhân spin-out danh mục đầu tư (7)*
Liên quan đến doanh nghiệp hiện tại	*Mua lại (bao gồm cả mua lại nội bộ / mua lại từ người ngoài)*	Những người thâu tóm nối tiếp (ví dụ như các MBO / MBI thứ hai) (3)	Những người thâu tóm có danh mục đầu tư (ví dụ như được thừa hưởng công ty đang tồn tại) (8)
	Doanh nhân tập đoàn	Doanh nhân tập đoàn nối tiếp (4)	Doanh nhân tập đoàn có danh mục đầu tư (9)
Liên quan đến thực thể mới không có pháp nhân	*Tự doanh*	Tự doanh nối tiếp (5)	Tự doanh có danh mục đầu tư (10)

Nguồn: Trích từ Ucbasaran et al. (2008; 111)

* *spin-out: mất quyền kiểm soát hoặc từ bỏ quyền kiểm soát*

Doanh nhân thành thục chiếm tỷ tệ cao trong các chủ sở hữu doanh nghiệp tư nhân ở những nước như Anh (52%), Mỹ (51% đến 64%), Phần Lan (50%), Úc (49%), Na Uy (47 %), Thuỵ Điển (40%), Malaysia (39%). Các doanh nhân giàu kinh nghiệm, được trang bị những nguồn lực và lượm lặt học hỏi từ PBOE, có thể dễ dàng vượt qua trở ngại để khởi sự, mua lại và phát triển việc kinh doanh của họ hơn là những doanh nhân kinh doanh lần đầu. Và một kết quả của việc học hỏi được dự kiến này là tiềm năng cho các doanh nhân thành thục mang lại vừa lợi nhuận tài chính cá nhân lớn hơn vừa lợi ích cho xã hội lớn hơn thông qua sự phát triển của các doanh nghiệp tạo ra nhiều việc làm và sự tăng trưởng, cũng như tạo ra doanh thu thuế cao hơn, là rất đáng chú ý.

Nữ doanh nhân

Người ta nói chung tin rằng phụ nữ có nhiều phẩm chất cộng đồng liên quan đến khả năng biểu cảm, các mối quan hệ, thân quyến, lòng tốt, lòng vị tha và sự kín đáo ý tứ. Ngược lại, đàn ông được cho là có liên quan đến những phẩm chất mang tính tác nhân nhiều hơn như độc lập, gây hấn, tự chủ, sử dụng công cụ, và can đảm. Về những định kiến mang tính chất mô tả

đàn ông và phụ nữ, và những định kiến theo tập quán về việc đàn ông và phụ nữ cần phải như thế nào, ở đây có những vai trò giới điển hình và những niềm tin đồng thuận. Đàn ông thường được xem như mang tính hành động hơn và có năng lực hơn phụ nữ. Từ quan điểm văn hoá xã hội, những định kiến về phụ nữ và nam giới có thể liên quan đến những định kiến về vai trò giới tính điển hình trong xã hội. Phụ nữ có thể được xem như người nội trợ. Tuy nhiên, đàn ông được nhìn nhận rộng rãi là trụ cột gia đình. Những vai trò giả định này nâng cao niềm tin đồng thuận về các phẩm chất của phụ nữ và nam giới. Những định kiến giới tính được tạo ra về mặt văn hoá và được lan truyền về mặt xã hội có thể biểu hiện trong quan niệm về sự bất tương xứng giữa nữ tính và vai trò lãnh đạo doanh nghiệp, và các phẩm chất của khả năng kinh doanh. Người ta nói chung thường kết hợp các đặc điểm nam tính với doanh nhân. Điều này được gọi là sự đồng nhất giới tính. Hiện tượng 'nghĩ như doanh nhân, nghĩ như nam giới' đi đôi với luận điệu 'lý thuyết kinh doanh do đàn ông tạo ra, dành cho đàn ông, và áp dụng cho đàn ông'. Phụ nữ có thể phải đối mặt với định kiến. Định kiến này trong nhiều tình huống có thể làm tăng thêm quan niệm về sự bất tương xứng giữa vai trò giới tính của phụ nữ và vai trò lãnh đạo kinh doanh.

Người phụ nữ nào cảm thấy mình không phù hợp với những khuôn mẫu nam tính gắn liền với tinh thần kinh doanh có thể đánh giá một cách tiêu cực khả năng tham gia kinh doanh của mình. Ngoài ra, họ có thể cảm nhận được sự đánh giá tiêu cực từ các nhà cung cấp tài nguyên tiềm năng (tức là các nhà tài chính, các nhà cung cấp,...) và từ những người đàn ông trong cuộc sống của họ, những người mà sự hỗ trợ của họ là cần thiết để phụ nữ có thể tham gia kinh doanh. Đánh giá tiêu cực có thể ngăn chặn nhiều phụ nữ theo đuổi sự nghiệp kinh doanh. Điều này có thể là do nhận thức rằng họ sẽ ít được tưởng thưởng hơn vì một số hành vi nào đó.

Phụ nữ thường tập trung chủ yếu vào những công việc địa vị thấp, trả lương thấp. Họ thường phải vượt qua các rào cản về thái độ và nguồn lực để làm chủ doanh nghiệp. Những rào cản đối với phụ nữ liên quan đến giới tính và vai trò xã hội được tóm tắt trong Bảng 13. Bảng 13 cũng minh hoạ những động cơ, nguồn lực và hành vi của phụ nữ có thể hình thành xu hướng trở thành doanh nhân, và sự thành công của các doanh nghiệp của họ. Do những rào cản này, phụ nữ thường không được đại diện đúng mức trong vốn gộp kinh doanh.

Phụ nữ nói đến nhiều lý do khác nhau khiến họ theo đuổi sự nghiệp kinh doanh, bao gồm vượt

qua sự phân biệt đối xử trong xã hội và trên thị trường lao động; một hành trình chống lại 'rào cản vô hình' liên quan đến phân biệt đối xử tại nơi làm việc, ngăn chặn các cơ hội thăng tiến của phụ nữ trong tổ chức; và một chiến lược đối phó đem lại nhiều sự linh hoạt hơn để thu xếp cả công việc và trách nhiệm gia đình. Kinh doanh có thể đem lại cho phụ nữ sự tự do để tạo ra con đường phát triển dựa trên nhu cầu, sở thích, khả năng, và những ước mơ của chính họ. Nó có thể mở những cánh cửa cho phép phụ nữ thoả mãn những nhu cầu của họ, và sử dụng trực giác, phong cách, kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức phái nữ. Nó cũng có thể đem lại cho người phụ nữ sự độc lập để quyết định và kiểm soát thời gian biểu, nhiệm vụ, và nhịp độ làm việc của họ, đem lại sự linh hoạt nhiều hơn trong việc kết hợp công việc và trách nhiệm gia đình.

Trường hợp Marie Louise Roy minh hoạ một hành trình hướng tới 'tự do thật sự' có thể đạt được thông qua kinh doanh. Hành trình kinh doanh của cô bắt đầu với tuổi thơ đầy sóng gió ở các tỉnh miền đông Canada, nơi cô trải qua nhiều công việc khác nhau như làm việc trong một xưởng thời trang cao cấp, làm việc bán thời gian tại một cửa hàng địa phương, trợ lý nghiên cứu trong phòng thí nghiệm, kiến trúc sư và nhà thiết kế đô thị với những giá trị đạo đức môi trường,

Bảng 13. Phụ nữ nói về những rào cản chính tại nơi làm việc

Kỹ năng cần thiết	*Lĩnh vực hoạt động*	*Động lực*	*Phong cách quản lý*	*Chiến lược*	*Đơn vị kinh doanh*
Kỹ năng kinh doanh hạn chế	Phụ nữ lựa chọn những doanh nghiệp nhỏ, truyền thống trong các ngành bán lẻ, dịch vụ và chăm sóc	Kinh nghiệm xã hội khác nhau; gia đình và con cái là những ưu tiên hàng đầu	Chiến lược quan hệ khi làm việc với khách hàng, đối tác	Những chiến lược hạn chế được phát triển để tiếp cận nguồn tài nguyên	Ít tài nguyên hơn vào lúc khởi nghiệp
Kinh nghiệm quản lý hạn chế	Phụ nữ lảng tránh các ngành công nghệ cao, chế tạo hoặc các lĩnh vực phi truyền thống và quá sáng tạo	Đối phó với xung đột gia đình - công việc bằng cách làm việc độc lập	Tập trung vào các nhóm phát triển, nhân viên, nâng cao vị thế, sự kiên trì	Các quyết định chiến lược và chiến thuật hạn chế	Tập trung vào kinh nghiệm ngành công nghiệp cụ thể

Kinh nghiệm kinh doanh hạn chế	Lựa chọn giáo dục nghề nghiệp theo lối mòn nên ít được tưởng thưởng trên thị trường lao động	Biến một sở thích thành một hoạt động kinh doanh	Phong cách quản lý nữ tính, như cấu trúc phi chính thức chẳng hạn	Phát triển các chiến lược nhắm vào chất lượng sản phẩm; bỏ qua các chiến lược giải quyết hiệu quả chi phí	Doanh nghiệp nhỏ hơn so với nam giới
Hạn chế sử dụng các kỹ năng đàm phán		Chỉ làm việc để kiếm sống; không nhất thiết phải có lãi			Làm nhiều việc ở nhà, do đó ít phô bày các sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp
Hạn chế sử dụng các kỹ năng tài chính - quản trị					Người cho vay phân biệt đối xử với phụ nữ; thường ưu tiên cho vay đối với các doanh nghiệp đã hình thành

và sau đó là nghệ sĩ, nhà văn, tác giả, nhà soạn nhạc, và ca sĩ. Cô tốt nghiệp Đại học Montreal và có bằng thạc sĩ khoa học ứng dụng. Marie Louise là một người mẹ và một doanh nhân sáng tạo kiên nghị. Cô điều hành doanh nghiệp của chính mình với tư cách một nhà tư vấn thiết kế sinh thái và phát triển bền vững (tức là các cộng đồng sinh thái) từ các vùng ngoại ô Montreal. Cô theo đuổi sự nghiệp kinh doanh bằng cách hỗ trợ người dân cộng đồng về mặt tinh thần, viết sách, tổ chức các cuộc hội thảo thực hành, và sản xuất CD.

Trong những thập niên vừa qua, đã có một sự gia tăng đáng kể số lượng phụ nữ sở hữu doanh nghiệp. Tuy nhiên, phụ nữ vẫn ít có khả năng hơn nam giới để bắt đầu và sở hữu một doanh nghiệp. Ví dụ, ở Anh 44% dân số hoạt động kinh tế là phụ nữ nhưng chỉ có 27% những người trưởng thành tự làm chủ doanh nghiệp là phụ nữ. Dù sao đi nữa, đội ngũ kinh doanh nữ đã đóng góp đáng kể vào việc tạo ra của cải và việc làm.

Các doanh nhân nữ chiếm số đông trong lĩnh vực dịch vụ và bán lẻ, nhưng số doanh nhân nữ tham gia các lĩnh vực xây dựng, bán buôn, vận chuyển đang gia tăng. Các ngành dịch vụ truyền thống là nơi có nhiều doanh nghiệp mới tham gia đông đảo vì các rào cản gia nhập của khu vực này thấp và yêu cầu về tài nguyên cũng ít hơn, nhưng cũng có nhiều doanh nghiệp mới

phải đóng cửa. Nhiều trong số những khác biệt về kết quả kinh doanh giữa các doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ và doanh nghiệp do nam giới làm chủ có thể một phần là do việc lựa chọn ngành nghề kinh doanh chứ không phải là sự khác biệt thực sự giữa doanh nhân nữ và doanh nhân nam. Những nghiên cứu về thành tích doanh nghiệp mà không loại trừ các khác biệt về ngành nghề và nguồn tài nguyên giữa doanh nghiệp nam giới làm chủ và doanh nghiệp nữ giới làm chủ thường cho thấy doanh nghiệp nữ có thành tích thấp hơn. Tuy nhiên, khi sự khác biệt ngành nghề được điều chỉnh, hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ hoạt động cũng tốt như doanh nghiệp của nam giới. Bằng chứng cũng cho thấy rằng khi sự khác biệt về tài nguyên giữa doanh nhân nam và doanh nhân nữ được điều chỉnh, doanh nhân nữ cũng hoàn thành tốt y như doanh nhân nam trên nhiều chỉ số hoạt động của doanh nghiệp, và trên một số chỉ tiêu nhất định họ thực hiện còn tốt hơn so với nam giới.

Kylie Minogue nổi tiếng là công chúa nhạc pop, người sở hữu một đế chế kinh doanh thành công thông qua hãng Darenote Limited của cô. Tour diễn của Kylie thu hút những đám đông khổng lồ và doanh thu từ bán vé còn nhiều hơn nhiều so với doanh thu bán album. Hoạt động

của Kylie minh hoạ các khoản trả thêm đó. Cô tính tiền thù lao rất cao khi cung cấp những buổi hoà nhạc độc quyền đặc biệt chỉ dành cho khách mời trong những dịp khai trương khách sạn và các lần có mặt khách VIP hay các buổi diễn riêng tư. Kylie luôn tập trung vào việc thích ứng, thay đổi và đa dạng. Những ghi chú kinh doanh của cô bao gồm đồ gia dụng, nước hoa (dành cho phụ nữ và nam giới), sách, và quần áo. Cô liên tục mở rộng thương hiệu của mình bằng cách thường xuyên tìm kiếm thị trường mới về các sản phẩm, dịch vụ và địa điểm.

Zhang Yin (còn được gọi là Yan Cheung) là 'nữ hoàng giấy vụn', được coi như một trong những người giàu nhất Trung Quốc và là người phụ nữ tự lập giàu nhất thế giới. Cô là người sáng lập và là giám đốc của doanh nghiệp gia đình Nine Dragons Paper Holdings (Công ty Cổ phần Giấy Cửu Long), một doanh nghiệp tái chế giấy vụn mua từ Mỹ và làm thùng, hộp giấy từ bìa carton để sử dụng cho hàng hoá xuất khẩu của Trung Quốc. Khi còn làm việc trong một nhà máy dệt may ở Quảng Đông, Zhang nhận thấy các nhà xuất khẩu Trung Quốc không có đủ vật liệu kinh doanh bằng giấy. Sử dụng các khoản tiết kiệm cá nhân, cô mở một doanh nghiệp kinh doanh giấy tại Hồng Kông, đưa ra thị trường một nguồn cung giấy thải địa phương. Zhang chuyển

đến Los Angeles, và cùng với người chồng thứ hai thành lập doanh nghiệp xuất khẩu giấy Chung Nam, trở thành một trong những nhà xuất khẩu giấy hàng đầu của Mỹ. Zhang trở về Hồng Kông để đồng sáng lập doanh nghiệp Giấy Cửu Long (Nine Dragons Paper) cùng với chồng và em trai. Công ty này sản xuất chín triệu tấn nguyên liệu bao bì mỗi năm.

Các chủ đề về khía cạnh cá nhân vi mô cũng như khía cạnh doanh nghiệp và môi trường vĩ mô trong các nghiên cứu doanh nhân nữ được tóm tắt ở Bảng 14.

Sự đa dạng trong nền tảng lý thuyết được thể hiện trong các nghiên cứu về tinh thần kinh doanh của phụ nữ. Chủ nghĩa kinh nghiệm nữ quyền, thuyết nữ quyền tự do, thuyết nữ quyền xã hội, thuyết nữ quyền phân tâm học, và thuyết nữ quyền cấp tiến đã được sử dụng để khám phá tinh thần kinh doanh của phụ nữ.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhớ là các doanh nhân nữ không phải là một nhóm đồng nhất. Cần cụ thể hoá theo hoàn cảnh và hiểu các dạng doanh nhân nữ khác nhau. Robert Goffee và Richard Scase nhận diện bốn khuôn mẫu làm chủ doanh nghiệp của các doanh nhân nữ liên quan đến các chủ đề về ý tưởng kinh doanh và mức độ chấp nhận vai trò giới tính truyền thống của họ như sau.

Bảng 14. Các khía cạnh vi mô và vĩ mô và tinh thần kinh doanh của phụ nữ

Khía cạnh vi mô	***Khía cạnh vĩ mô***
Doanh nhân	*Bối cảnh*
Những tính cách cá nhân	Vai trò của phụ nữ trong xã hội
Những đặc điểm kinh doanh	Những yếu tố kìm hãm
Động cơ	Mạng lưới xã hội và vốn xã hội
Nhân dạng và hành vi	
Đã có kinh nghiệm trên thị trường lao động	*Khung cảnh quốc tế*
Những rào cản và trở ngại liên quan đến phụ nữ	Nhận thức của doanh nhân nữ
Mạng lưới làm việc	Tác động văn hoá về việc làm của phụ nữ
	Môi trường định hướng theo nhu cầu so với môi trường định hướng theo cơ hội
Đơn vị kinh doanh	
Sự lựa chọn ngành nghề	*Những vấn đề về chính sách công*
Nguồn vốn ban đầu	Các quy tắc, chuẩn mực và các quy định cho phụ nữ tham gia vào thị trường lao động
Chiến lược vốn	
Quy trình đầu tư	Những quy định đối với người mẹ; doanh nhân nữ người dân tộc thiểu số; bà mẹ đơn thân,...
	Vận động hành lang cho nữ doanh nhân

Nguồn: Kariv (2013; 4)

Phụ nữ quy ước (*conventional*) là những phụ nữ rất tận tuỵ với lí tưởng kinh doanh và vai trò giới tính truyền thống. Ở đây, người phụ nữ thể hiện vai trò giới tính phục tùng, chủ yếu là đối nội trong việc hỗ trợ đối tác nam giới của họ. Động lực của họ là sự cần thiết phải có thu nhập, nhưng vai trò đối nội truyền thống vẫn được duy trì. Sự giúp đỡ từ các đối tác là rất hạn chế.

Phụ nữ nội trợ (*domestic*) là những phụ nữ gắn bó mạnh mẽ với vai trò giới tính truyền thống, nhưng chỉ tận tâm vừa phải với lí tưởng kinh doanh. Động lực cho việc khởi nghiệp là tự hoàn thiện. Việc gắn bó với vai trò nữ giới truyền thống hạn chế sự phát triển của doanh nghiệp vì những ưu tiên gắn liền với chồng con và gia đình.

Phụ nữ sáng tạo (*innovative*) từ chối vai trò giới tính quy ước, và rất tận tuỵ với mục tiêu thành công trong kinh doanh. Đây là loại nữ doanh nhân khởi nghiệp trong các lĩnh vực có thể phải đương đầu với những trở ngại đối với sự nghiệp của mình.

Phụ nữ cấp tiến (*radical*) coi việc kinh doanh chủ yếu như một phần của phong trào nữ quyền. Đây là loại nữ doanh nhân ít gắn bó với kinh doanh cũng như với vai trò giới tính truyền thống. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp có thể được đồng sở hữu và hoạt động như một hợp tác xã.

Tranh luận xảy ra xung quanh khả năng ứng dụng rộng rãi của cách phân loại nữ doanh nhân này, nhưng nó nhấn mạnh đến sự cần thiết phải coi trọng sự đa dạng trong các nguyện vọng, nhu cầu, kỹ năng, năng lực và kiến thức của từng dạng nữ doanh nhân đối với các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý. Một số trong những rào cản đối với tinh thần kinh doanh của phụ nữ có thể không hoàn toàn là do giới tính. Những yếu tố nguồn vốn con người khác liên quan đến nền tảng và kinh nghiệm có thể còn quan trọng hơn.

Hỗ trợ phù hợp cho từng loại hình doanh nghiệp

Sự khác biệt trong các loại hình doanh nhân và doanh nghiệp có thể dẫn đến sự đa dạng trong hành vi và kết quả kinh doanh. Một số doanh nhân tạo ra việc làm và của cải nhiều hơn đáng kể so với những doanh nhân khác. Ví dụ, các doanh nghiệp dựa trên tri thức và công nghệ có thể có hiệu quả lợi ích đặc biệt. Để kích thích tinh thần kinh doanh, một định hướng nỗ lực là làm giảm bớt nền văn hoá phụ thuộc vào nhà nước, và thúc đẩy sự lựa chọn, cơ hội và trao quyền cho cá nhân, những thứ có thể làm giảm sự bất bình đẳng xã hội và vùng miền. Những can thiệp chính sách có thể bao gồm các sáng kiến hỗ trợ để loại bỏ những rào cản về thái độ, nguồn lực,

hoạt động và chiến lược trong việc thành lập doanh nghiệp mà các cá nhân có hoàn cảnh khó khăn như người tàn tật, phụ nữ và người dân tộc thiểu số phải đối mặt. Cụ thể, hỗ trợ có thể được thiết kế để giúp doanh nhân từ các nhóm dân cư này tạo ra những đóng góp kinh tế cũng như những đóng góp xã hội rộng rãi hơn. Do đó, việc xác định các dạng doanh nhân và doanh nghiệp có những hệ quả quan trọng đối với phúc lợi quốc gia và những gợi ý quan trọng đối với việc thiết kế chính sách đối với doanh nhân (và doanh nghiệp).

Một số dạng doanh nhân hoặc doanh nghiệp có thể yêu cầu các loại trợ giúp cụ thể (và phù hợp). Việc phân loại cho phép các nhà quản lý xác định những mục tiêu hiện tại, hồ sơ tài nguyên, chiến lược và nhu cầu của các loại hình doanh nhân hay doanh nghiệp. Những phân loại này có thể cho phép các nhà quản lý cung cấp sự hỗ trợ cụ thể cho từng dạng doanh nhân hay doanh nghiệp, hoặc cho phép họ xác định mục tiêu hỗ trợ cho các loại hình doanh nhân hay doanh nghiệp cụ thể, những người có thể tạo ra các lợi ích mà nhà nước và xã hội tìm kiếm. Ví dụ, sự hỗ trợ mà một doanh nhân có danh mục đầu tư cần đến có thể không giống như yêu cầu của một doanh nhân nối tiếp hoặc một doanh nhân mới khởi nghiệp.

Ngoài ra, nếu những người hoạch định chính sách muốn gia tăng số lượng các doanh nhân nữ, thì trong trường hợp đó, họ có thể cung cấp sự hỗ trợ có mục tiêu cho những phụ nữ muốn trở thành người tự làm chủ hay để khởi sự doanh nghiệp có nhân viên của chính họ. Để khuyến khích nhiều phụ nữ hơn tham gia vào các lĩnh vực phi truyền thống và làm chủ những dự án tăng trưởng cao, việc khắc phục các rào cản về thái độ, nguồn lực, hoạt động, và chiến lược đối với sự phát triển của các doanh nghiệp do doanh nhân nữ làm chủ có thể là mục tiêu của chính sách hỗ trợ. Bởi vì doanh nhân nữ là không đồng nhất, nên có thể phải cung cấp những hỗ trợ phù hợp với từng dạng doanh nhân nữ khác nhau.

Khuyến nghị chính sách

Các phương pháp được lựa chọn để hỗ trợ các dạng doanh nhân khác nhau được hình thành chủ yếu bởi những mục tiêu chính sách. Những chính sách đại trà và không có tiêu điểm, khuyến khích tất cả các loại doanh nghiệp tồn tại, sẽ có rủi ro không hiệu quả nếu mục tiêu chính sách là khuyến khích sự phát triển bền vững. Sự hỗ trợ đại trà cho tất cả các loại doanh nghiệp, không phân biệt nhu cầu, khả năng và hồ sơ tài nguyên, có thể không tạo ra những lợi ích kinh

tế, xã hội hoặc môi trường mà các nhà quản lý tìm kiếm. Hơn nữa, các chính sách đại trà có nguy cơ không hiệu quả nếu khối lượng hỗ trợ chung quá nhỏ.

Sự hỗ trợ có mục tiêu cho các doanh nghiệp hoặc các doanh nhân chiến thắng có thể giúp tối đa hoá những lợi ích kinh tế từ các khoản đầu tư được trợ cấp công khai (xem Chương 1) và loại bỏ những thất bại thị trường mà các doanh nhân tìm kiếm sự tăng trưởng vững chắc nhanh chóng phải đối mặt. Các nhà quản lý có thể chấp nhận một chính sách né tránh những người thua lỗ hơn là chọn người chiến thắng, vì xác định những người thua cuộc tương đối dễ dàng hơn. Các mẫu hình mà chúng ta đã thảo luận đem lại cho các nhà quản lý loại doanh nhân và hồ sơ doanh nghiệp để chọn ra người chiến thắng, tránh kẻ thua cuộc, hoặc cung cấp chính sách đã được hiệu chỉnh.

Tầm quan trọng của việc hỗ trợ có mục tiêu hoặc được điều chỉnh được minh hoạ bằng cách phân tích các tài sản và các khoản nợ mà doanh nghiệp tích luỹ từ PBOE*. Nghiên cứu của chúng ta cho thấy lợi ích lớn hơn rõ rệt từ PBOE tích luỹ lại cho các doanh nhân có danh mục đầu tư hơn là cho các doanh nhân nối tiếp. Điều này

---

* prior business ownership experience: trải nghiệm sở hữu kinh doanh trước đó.

cũng cho thấy có thể có những lợi ích chính sách từ việc hỗ trợ cho doanh nhân có danh mục đầu tư. Nếu mục tiêu của các nhà quản lý là tối đa hoá lợi nhuận từ đầu tư, thì trong ngắn hạn, họ sẽ muốn hướng các nguồn tài nguyên tới những doanh nhân có danh mục đầu tư, những người đang tích cực tìm cách tối đa hoá việc tạo ra của cải cũng như việc làm. Một sáng kiến chính sách như vậy cần phải đảm bảo rằng lợi nhuận dành riêng cho các doanh nhân và các nhà đầu tư của họ phải hài hoà với lợi ích xã hội. Bởi vì doanh nhân nối tiếp nói chung có vẻ ít thành công hơn so với các doanh nhân có danh mục đầu tư, những chương trình tuỳ chỉnh có thể được phát triển để cho phép các doanh nhân nối tiếp đã từng sở hữu một dự án không thành công trước đây có thể học hỏi từ thất bại kinh doanh trước đó của họ.

Những doanh nhân có kinh nghiệm cũng cần được cung cấp các khuyến khích để lại tham gia hoạt động kinh doanh. Sau khi tạo ra sự giàu có cá nhân đáng kể, một số doanh nhân giàu kinh nghiệm có thể không muốn mạo hiểm đánh mất nó. Kết quả là, một số doanh nhân có thể thôi không còn là doanh nhân nữa, hoặc họ có thể trở nên e ngại với rủi ro trong những dự án mà họ tham gia sau đó. Cung cấp cho các doanh nhân thường xuyên các ưu đãi tài chính thông qua những thay đổi trong chế độ thuế có thể khuyến

khích họ tái đầu tư lợi nhuận hoặc vốn thực hiện từ việc bán doanh nghiệp vào những dự án có tiềm năng tăng trưởng tiếp theo.

Ngoài ra, những chương trình tuỳ chỉnh có thể tìm cho các doanh nhân mới, không có PBOE để huy động, một nơi để sử dụng kỹ năng kinh doanh của họ. Những chương trình có thể thúc đẩy liên kết mạng lưới giữa các doanh nhân mới thiếu kinh nghiệm và các doanh nhân có danh mục đầu tư thành công, điều đó sẽ tạo điều kiện cho các doanh nhân mới tích luỹ kỹ năng, năng lực, vốn xã hội,... Những chương trình tuỳ chỉnh này sẽ cho phép các doanh nhân mới học hỏi từ thực tiễn kinh doanh tốt nhất của các doanh nhân có danh mục đầu tư. Ví dụ, trong một số trường đại học, những nhà nghiên cứu trước đây từng thành công trong các doanh nghiệp đã từ bỏ quyền kiểm soát dựa trên những nghiên cứu của họ được khuyến khích để cung cấp sự trợ giúp như vậy cho các đồng nghiệp trẻ lần đầu tiên tiếp cận sự nghiệp kinh doanh.

Việc đánh giá tác động của các chính sách tinh vi hơn và sử dụng những phát hiện này để thông tin các quyết định phân bổ nguồn lực có thể thông báo một cách hữu ích việc đánh giá những đóng góp về kinh tế, xã hội, môi trường cho nền kinh tế địa phương và quốc gia của từng dạng doanh nhân.



Tư duy kinh doanh và học tập kinh doanh

Những nghiên cứu trên đây về những gì tạo nên một doanh nhân đưa đến luận điểm cho rằng việc cá nhân sở hữu những đặc điểm nhân dạng đặc biệt hoặc tính cách đặc biệt sẽ khiến họ có thiên hướng hướng tới hành vi kinh doanh. Một số đặc điểm tính cách được khám phá trong các nghiên cứu kinh doanh được tóm tắt trong Bảng 15. Tuy nhiên, các nghiên cứu đang cố gắng xây dựng hồ sơ cá nhân của những người có ý định trở thành doanh nhân, của những doanh nhân đã khởi nghiệp, và của những doanh nhân đang điều hành thành công các dự án cho thấy rằng doanh nhân biểu lộ một số, nhưng không phải là tất cả, các đặc điểm tính cách tích cực sau đây: thiên hướng chấp nhận

rủi ro, nhu cầu mạnh mẽ đối với thành công, rất kiên nhẫn với sự mơ hồ, và định vị kiểm soát tự thân cao (high internal locus of control). Dưới đây, chúng ta sẽ làm rõ và bàn luận về hiệu quả của những đặc điểm này trong việc nhận diện doanh nhân.

Các phương pháp tiếp cận tính cách

Trong Chương 2, chúng ta đã cho rằng doanh nhân là những người chấp nhận (hay gánh vác) rủi ro. Việc chấp nhận rủi ro phụ thuộc vào nhận thức tình huống và / hoặc nhận thức của người ra quyết định cho rằng mình là một chuyên gia. Một người sẽ e ngại rủi ro nếu thấy mình ở vào tình trạng thua thiệt. Tuy nhiên, họ sẽ tìm kiếm rủi ro nếu thấy mình trong một tình huống chiến thắng. Cá nhân nào cảm thấy có đủ khả năng cũng sẽ chấp nhận nhiều rủi ro hơn. Những người lớn tuổi, có trình độ giáo dục cao, có kinh nghiệm kinh doanh và thời gian trải nghiệm kinh doanh dài hơn nói chung càng không thích rủi ro.

Nhu cầu thành công (Need for achievement - *Nach*) được David McClelland tán thành là mong muốn của một cá nhân đạt được thành tựu đáng kể, làm chủ các kỹ năng, sự kiểm soát, hoặc các tiêu chuẩn cao. Nhu cầu thành tích mạnh mẽ nói

đến ý muốn thành công của một cá nhân trong điều kiện cạnh tranh. Những người có nhu cầu thành tích mạnh mẽ có thể nổi bật lên so với những người khác như những cá nhân thành đạt cao. Nhu cầu thành tích mạnh mẽ liên quan đến một số hành động, chẳng hạn như những nỗ lực cường độ cao, kéo dài, và lặp đi lặp lại để thực hiện một việc khó khăn, hướng tới một mục tiêu cao và xa, và có quyết tâm để giành chiến thắng.

Nhu cầu thành tích liên quan chặt chẽ với việc chấp nhận rủi ro và mức độ khó khăn của nhiệm vụ mà cá nhân đó chọn để thực hiện. Các cá nhân có nhu cầu thành tích mạnh mẽ tính đến các rủi ro của tình huống mà họ cảm nhận được và mức độ năng lực cảm nhận của họ. Những người có thành tích cao lựa chọn các tình huống gắn với trách nhiệm cá nhân, kiểm soát cá nhân đối với kết quả, giảm nhẹ việc chấp nhận rủi ro như một chức năng của kỹ năng, giảm bớt nguy cơ thất bại, phản hồi kịp thời về thành tích, hiểu biết về kết quả của những khả năng trong tương lai. Họ thích phấn đấu để đạt được những mục tiêu khó khăn vừa phải, là thách thức nhưng không vượt quá khả năng của họ. Viễn cảnh thoả mãn về thành tích hơn là lợi lộc tài chính có thể thúc đẩy hành vi kinh doanh. Ngược lại, những cá nhân thành đạt thấp có thể chọn nhiệm vụ dễ dàng để giảm thiểu nguy cơ thất bại, hoặc những

Bảng 15. Những chiều kích đặc điểm tính cách trong các nghiên cứu kinh doanh

Chiều kích tính cách	*Mô tả*
Thiên hướng chấp nhận rủi ro	Cá nhân sẵn sàng theo đuổi các quyết định hoặc tiến trình hành động mà kết quả của nó là thành công hay thất bại còn chưa biết chắc
Nhu cầu thành công	Cá nhân mong muốn đạt được một thành tựu đáng kể, làm chủ các kỹ năng, sự kiểm soát, hoặc các tiêu chuẩn cao, và một vài hành động, chẳng hạn nỗ lực ở cường độ cao, kéo dài, và lặp đi lặp lại để thực hiện một điều gì đó khó khăn, để làm việc với mục đích duy nhất hướng tới mục tiêu cao xa, và có quyết tâm để giành chiến thắng
Nhẫn nại với sự mơ hồ	Cá nhân có thể đối phó với sự mơ hồ và không chắc chắn. Người có khả năng kiên nhẫn cao với sự mơ hồ của thông tin và hành vi theo một cách trung lập và cởi mở, và coi những tình huống phức tạp là đáng mong muốn và đầy thử thách
Định vị kiểm soát	Cá nhân với định vị kiểm soát tự thân cao tin rằng có thể kiểm soát các sự kiện ảnh hưởng đến họ, rằng việc đạt được mục đích là phụ thuộc vào hành vi hay khả năng cá nhân của chính họ, làm việc chăm chỉ, quyết tâm, và lập kế hoạch có thể cho phép kiểm soát số phận của chính mình.

Sự tận tâm	Cá nhân có mục tiêu thành tích, động lực làm việc, tổ chức và lập kế hoạch, tự kiểm soát và chấp nhận các chuẩn mực truyền thống, đạo đức và trách nhiệm đối với người khác
Cởi mở với trải nghiệm	Cá nhân có sự tò mò trí tuệ, có óc tưởng tượng và sáng tạo; một người tìm kiếm những ý tưởng mới và các giá trị thay thế và các tiêu chuẩn thẩm mỹ
Cảm xúc ổn định	Cá nhân được mô tả về cảm xúc là người điềm tĩnh, kiên định, thậm chí nóng tính, và được mô tả là cứng cỏi, lạc quan, và vững vàng khi đối mặt với áp lực xã hội, với căng thẳng và sự không chắc chắn. Còn cá nhân thiếu sự ổn định cảm xúc (còn gọi là tâm lý bất ổn cao) là người cảm thấy dễ bị tổn thương trước sự căng thẳng tâm lý và việc trải nghiệm một loạt những cảm xúc tiêu cực như lo âu và buồn bã, trầm cảm, và lòng tự trọng thấp
Hướng ngoại	Cá nhân có tính hướng ngoại cao là người thích giao du, nhiệt tình và thân thiện; tràn đầy năng lượng, năng động, quyết đoán, và muốn chiếm ưu thế trong các tình huống xã hội; trải nghiệm những cảm xúc tích cực và lạc quan; tìm kiếm sự phấn khích và kích thích

Dễ gần	Cá nhân có tính dễ gần là người tin cậy, vị tha, hợp tác và khiêm tốn, thông cảm và quan tâm đến nhu cầu của người khác khi đối mặt với xung đột. Còn cá nhân khó gần là người mánh khoé, tự kỷ trung tâm, nghi ngờ, và tàn nhẫn

Nguồn: Trích từ Declmar (2000) và Zhao et al. (2010)

nhiệm vụ rất khó khăn, vì như vậy nếu thất bại sẽ không bị mất mặt. Nhu cầu thành tích mạnh mẽ được bồi dưỡng bởi: cha mẹ khuyến khích tính độc lập ở con cái; khen ngợi và tưởng thưởng như sự đền bù cho thành công; thành tích tạo ra những cảm xúc tích cực; và thành tích được nhìn nhận có liên quan đến năng lực cá nhân và công sức hơn là may mắn.

Một số nghiên cứu cho rằng có một mối liên hệ giữa những người nói đến động lực thành tích mạnh mẽ với việc gia tăng khả năng trở thành doanh nhân. Tuy nhiên, nhu cầu thành tích mạnh mẽ có thể không phải là lý do duy nhất hoặc là lý do chính giải thích tại sao người ta lại tham gia vào hành vi kinh doanh. Thay vào đó, một bảng chỉ dẫn các động cơ thúc đẩy nhiệm vụ rộng hơn xem xét những thứ sau đây như những đặc điểm phân biệt của các doanh nhân tỏ ra sâu sắc hơn: tự thành đạt, chấp nhận rủi ro, phản

hồi về kết quả, sáng tạo cá nhân, và lập kế hoạch cho tương lai. Thật vậy, những người có điểm số cao hơn trên bảng chỉ dẫn động cơ thúc đẩy báo cáo thành tích kinh doanh cao hơn. Dãy các nhân tố rộng hơn này có thể kết hợp hoạt động như những dự báo về việc tham gia và hiệu suất kinh doanh thành công.

Kiên nhẫn với sự mơ hồ là một khái niệm liên quan đến chấp nhận rủi ro. Người có mức độ kiên nhẫn cao với sự mơ hồ cảm nhận thông tin và hành vi không rõ ràng một cách trung lập và cởi mở, coi các tình huống phức tạp là đáng mong muốn và thách thức. Họ giữ tâm trí thoải mái, có thái độ linh hoạt, tập trung vào các sự kiện quan trọng, và nhanh chóng đáp ứng với thay đổi. Ngược lại, những người có mức độ kiên nhẫn thấp với sự mơ hồ sẽ thấy căng thẳng và khó chịu trong các tình huống phức tạp. Họ thường thích những tình huống được hiểu rõ. Trong một số nghiên cứu, cá nhân có xu hướng nói về mức độ kiên nhẫn cao với sự mơ hồ có liên quan đến khả năng cao trở thành doanh nhân.

Định vị kiểm soát liên quan đến tầm mức mà các cá nhân tin rằng họ có thể kiểm soát các sự kiện ảnh hưởng đến họ. Khái niệm này là một trong bốn chiều kích bao gồm những tự đánh giá cốt lõi liên quan đến hiệu quả, tự trọng, bất ổn tâm lý, và đánh giá cơ bản về chính mình. Julian

Rotter cho rằng định vị kiểm soát của một người có thể là tự thân hay ngoại giới. Định vị kiểm soát tự thân cao nói đến một người tin rằng việc đạt được mục tiêu là phụ thuộc vào hành vi hay các đặc tính cá nhân của chính mình. Năng lực cá nhân, làm việc chăm chỉ, quyết tâm và có kế hoạch nhằm đạt được kết quả có thể cho phép họ kiểm soát vận mệnh của mình. Những người nói về định vị kiểm soát tự thân cao tin rằng bản thân họ có thể thay đổi các sự kiện trong bất kỳ tình huống nào, và do đó gia tăng triển vọng thành công của mình. Định vị kiểm soát ngoại giới nói đến trường hợp một người tin rằng môi trường bên ngoài nằm ngoài tầm kiểm soát của họ, và có một thế lực cao hơn hoặc những người khác kiểm soát các quyết định và cuộc sống của họ. Do đó, họ có xu hướng tin rằng việc đạt được một mục tiêu là kết quả của sự may mắn hoặc do các yếu tố bên ngoài. Bằng chứng về vai trò của định vị kiểm soát là không mạnh. Một số nghiên cứu cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa giữa người nói có định vị kiểm soát tự thân với xu hướng trở thành doanh nhân chỉ từ thấp đến trung bình. Một vài nghiên cứu đã phát hiện một xu hướng yếu với những người nói có định vị kiểm soát tự thân sở hữu doanh nghiệp siêu thành công.

Gần đây hơn đã phát hiện được những chiều kích tính cách khác được kết hợp với xu hướng

trở thành doanh nhân. Hao Zhao và các đồng nghiệp phát hiện bốn chiều kích tính cách, cụ thể là sự tận tâm có liên quan đến động lực thành tích, sự cởi mở với kinh nghiệm, sự ổn định cảm xúc, và tính hướng ngoại; chúng được kết hợp với ý định trở thành doanh nhân và có hiệu suất kinh doanh cao. Một chiều kích tính cách nữa liên quan đến xu hướng mạo hiểm cũng được gắn với ý định trở thành doanh nhân nhưng không gắn với thành tích kinh doanh cao.

Trong khi cách tiếp cận tính cách tỏ ra hấp dẫn một cách trực giác thì các *lý thuyết đặc điểm tính cách* (personality traits theory) lại không giải thích được thoả đáng tại sao một số cá nhân tham gia vào hành vi kinh doanh còn những người khác thì không. Thật vậy, những nghiên cứu tập trung vào các đặc điểm tính cách của doanh nhân đã bị phê phán rộng rãi và không còn được chào đón như trước nữa. Như đã nhấn mạnh ở trên, hầu hết các doanh nhân không có tất cả những đặc điểm tính cách tích cực một cách lý tưởng. Hơn nữa, những người không phải là doanh nhân cũng có thể có tất cả những đặc điểm tính cách tích cực lý tưởng như vậy.

Ngoài ra, một số nghiên cứu thiên kiến chỉ xem xét các doanh nhân thành công đã bóp méo tầm quan trọng của những đặc điểm tính cách. Khi những đặc điểm tính cách được

phân tích cùng với nhau, sẽ không có một chiều kích tính cách riêng lẻ nào là quan trọng nhất trong việc định hình xu hướng trở thành doanh nhân hoặc để đạt được thành tích kinh doanh cao. Ngược lại, bối cảnh xã hội và vốn con người nói chung và cụ thể của doanh nhân mà chúng ta đã thảo luận ở Chương 3 sẽ là những gì phù hợp hơn để giải thích một số người nào đó có khả năng tạo ra các dự án mới, đặc biệt là những người trở nên rất thành công.

Lý thuyết hành vi được hoạch định (theory of planned behaviour) phát triển từ lý thuyết hành động lý tính do Icek Ajzen trình bày cung cấp một lời giải thích. Thái độ và đặc điểm tính cách của một cá nhân có lẽ chỉ có tác động gián tiếp đến hành vi cụ thể. Thái độ và các chuẩn mực chủ quan, chẳng hạn như kiểm soát hành vi lĩnh hội được, chứ không phải tính cách là thứ có thể thúc đẩy ý định của các cá nhân trở thành doanh nhân và sở hữu doanh nghiệp thành tích cao.

Một vấn đề nữa đặt ra bởi một số đặc điểm tính cách chỉ ra rằng các doanh nhân là bẩm sinh từ khi ra đời chứ không thể cố gắng mà được. Các lý thuyết đặc điểm tính cách mô tả những xu hướng chung và bỏ qua tầm quan trọng của những yếu tố tình huống có thể làm thay đổi hành vi và lựa chọn nghề nghiệp của

một cá nhân. Do đó, các lý thuyết đặc điểm tính cách liên quan đến một phương pháp tiếp cận tĩnh tập trung vào 'doanh nhân là ai', chứ không phải 'doanh nhân làm gì'. Quan niệm của Bill Gartner rằng '*Doanh nhân là ai?' là câu hỏi sai* gói gọn sự cần thiết phải chuyển sang khảo sát hành vi kinh doanh và những gì ảnh hưởng đến hành vi ấy. Các quan niệm tâm động học và nhận thức đối lập với phương pháp tiếp cận đặc điểm tính cách. Thay đổi khả năng xử lý tâm trí của một người có khi còn dễ dàng hơn là thay đổi tính cách của họ.

Phương pháp tiếp cận tâm động học

Xây dựng dựa trên lý thuyết phân tâm học của Sigmund Freud về nhân cách, *tâm động học* (psychodynamics) đã được sử dụng để khám phá hành vi doanh nhân. Cách tiếp cận này cho rằng quá trình xã hội hoá ở trẻ em quyết định các thuộc tính cá nhân, chẳng hạn như những thôi thúc bản năng, và một số người tìm kiếm sự thoả mãn tức thì cho những ham muốn của họ. Nếu hành vi bản năng bị hạn chế nghiêm trọng thì nó có thể dẫn đến sự thất vọng, thứ có thể là một nguồn động lực kinh doanh.

Dựa trên quan điểm tâm động học, Manfred Kets de Vries cho rằng hành vi kinh doanh có

thể là do những thôi thúc tiêu cực. Đối với Kets de Vries, việc trải nghiệm những thất vọng và những mất mát cảm nhận được trong các giai đoạn đầu đời sẽ hình thành tính cách của một cá nhân. Hành vi được giải thích bởi những kinh nghiệm liên quan đến một tuổi thơ khó nhọc và cực kỳ xáo trộn khi vắng mặt người cha. Những cá nhân này được thúc đẩy bởi cảm giác kém tự trọng, bất an, thiếu tự tin, và không có khả năng thích nghi với một tổ chức. Những cá nhân này có thể được xếp loại như những người bên lề, hoặc những kẻ lập dị. Những cá nhân này tìm kiếm sự độc lập và khả năng kiểm soát để định hướng số phận của chính mình. Việc mất lòng tin và nghi ngờ những người có chức quyền khiến cho họ rất khó khăn để theo đuổi sự nghiệp trong những tổ chức lớn có cấu trúc. Họ có thể thường xuyên thay đổi công việc và có khả năng có được kinh nghiệm kinh doanh trong một loạt khung cảnh. Họ có thể chọn các tình huống có nguy cơ cao và rốt cục thích làm việc cho chính mình với tư cách doanh nhân.

Kets de Vries cho rằng tình huống công việc và kinh nghiệm của những người không bị coi là lập dị cũng có thể ấp ủ những hành vi kinh doanh tiêu cực. Các cá nhân có thể có sự nghiệp gắn liền với những chuỗi thành công hay thất bại. Một số người ở cấp độ vô thức lại sợ hãi thành công (tức

là họ coi mình không xứng đáng với thành công) và thất bại. Do những thất vọng của mình, một số người sẽ bộc lộ những hành vi bốc đồng và đưa ra những quyết định không được cân nhắc cẩn thận. Trong khi việc một doanh nhân đắm chìm hoàn toàn vào hoạt động kinh doanh có thể là rất quan trọng cho thành công ban đầu, thì sự tập trung này cũng có thể bộc lộ trong một phong cách lãnh đạo độc đoán. Phong cách lãnh đạo độc đoán được kết hợp với sự miễn cưỡng khi phải uỷ quyền cho người khác và phải tuân thủ một hệ thống tổ chức chính thức, cũng như xu hướng tập trung vào những tầm nhìn ngắn hạn. Nó có thể đặt sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp vào nguy cơ. Một doanh nhân có thể rất sáng tạo và giàu trí tưởng tượng nhưng đồng thời cũng rất cứng nhắc và không sẵn lòng thay đổi. Quan niệm này đặt nghi vấn đối với ý tưởng cho rằng tất cả doanh nhân đều là những con người đặc biệt, luôn luôn thể hiện những hành vi kinh doanh tích cực (chẳng hạn như ý tưởng của Schumpeter). Ngoài ra, nó cũng nhấn mạnh sự cần thiết phải nghiên cứu hành vi kinh doanh trong các tình huống khủng hoảng, thất bại, và thành công.

Một vấn đề quan trọng với cách tiếp cận tâm động học trong việc rút ra những bài học chung về doanh nhân là những phát hiện thường được

lấy từ một số nhỏ các trường hợp nghiên cứu lâm sàng. Những người lập dị có thể tìm thấy khắp nơi trong xã hội. Không có lý do gì để tin rằng họ có thiên hướng trở thành doanh nhân nhiều hơn. Thật vậy, bằng chứng là đa số các doanh nhân không phải xuất thân từ các nền tảng tâm lý lệch lạc. Nhiều doanh nhân không có rắc rối gì hơn những người không phải doanh nhân, và nhiều doanh nhân xuất thân từ những gia đình bình ổn về tình cảm và tài chính. Một số bậc cha mẹ có thể hành xử như vai trò hình mẫu với con cái, đặc biệt là những người sở hữu doanh nghiệp gia đình.

Cách tiếp cận tâm động học không xem xét tất cả các tình huống, các kích thích và các rào cản (tức là những yếu tố lôi kéo hoặc xô đẩy người ta vào con đường kinh doanh), những gì có thể định hình xu hướng trở thành doanh nhân và sở hữu các doanh nghiệp có thành tích cao. Hơn nữa, nó không xem xét sự phát triển lâu dài và khả năng của một số người tái tạo bản thân và đối phó với những thất bại trước đó trong cuộc sống.

Phương pháp tiếp cận nhận thức

Logic chi phối của doanh nhân là bộ lọc thông tin mà sự chú ý của họ được lọc qua đó. Bộ lọc thông tin này tương tự như nhận thức của doanh

nhân. *Lý thuyết nhận thức* (cognitive theory) đề cập tới cách thông tin được xử lý và sử dụng. Sự khác biệt trong quá trình nhận thức có thể giải thích lý do tại sao người ta nói đến những khác biệt trong hành vi và thành quả. Những nghiên cứu về nhận thức kinh doanh khám phá cách thức doanh nhân suy nghĩ và hành xử so với người không phải doanh nhân, và các cấu trúc tri thức được sử dụng để thực hiện những ước lượng, phán đoán hay quyết định liên quan đến đánh giá cơ hội, tạo ra dự án và tăng trưởng.

Robert Baron phát hiện thấy doanh nhân có vẻ trải nghiệm sự tiếc nuối về những cơ hội bị bỏ lỡ trước đây nhiều hơn những người không phải doanh nhân. Doanh nhân có vẻ tìm kiếm, xác định và hành động dựa theo những cơ hội họ cảm nhận được. Họ cũng có vẻ gắn bó với những suy nghĩ cẩn trọng mang tính xây dựng. Ngoài ra, doanh nhân có vẻ trải nghiệm những mức độ cảm xúc mạnh hơn liên quan đến công việc của họ. Họ có ý ngả nhiều hơn về các quyết định bị ảnh hưởng bởi những trạng thái tình cảm không liên quan đến các quyết định này, và nhiều khả năng dễ mắc phải những thành kiến tự thực hiện liên quan đến kết quả của các quyết định. Tuy nhiên, Baron cho rằng những doanh nhân thành công hơn có thể ít mắc phải các thành kiến như vậy. Những doanh nhân thành công có vẻ quá

tự tin vào dự đoán của họ về các kết quả trong tương lai và có vẻ dễ bị ảnh hưởng hơn với những tác động của sự leo thang cam kết trong việc ra quyết định của họ.

Lowell Busenitz và Jay Barney cho thấy rằng doanh nhân sử dụng phương pháp *heuristics*, phương pháp giải quyết vấn đề dựa trên kinh nghiệm, rộng rãi hơn những người không phải doanh nhân. Phương pháp *heuristics* là những quy tắc tự đặt ra để đơn giản hoá bối cảnh cho việc khám phá hoặc tạo ra các cơ hội kinh doanh, những thứ thường rất phức tạp, rất không chắc chắn, thiếu thông tin về kích thước và khả năng sinh lời của thị trường cho một sản phẩm có thể còn chưa tồn tại. Doanh nhân đặc biệt hay sử dụng heuristics mang tính khái quát và quá tự tin, hay lạc quan hơn người khác trong những môi trường phức tạp, nơi không thể đánh giá toàn diện các thông tin. Những heuristics đơn giản hoá này có thể cho phép doanh nhân đưa ra quyết định khai thác một cơ hội thoáng qua. Điều đó là do việc xử lý thông tin dựa trên heuristics có lợi thế là tốc độ. Nếu không có logic dựa trên heuristics thì việc khám phá, sáng tạo, và theo đuổi các cơ hội mới có thể trở nên rất choáng ngợp và tốn kém. Việc dựa vào heuristics có thể giảm bớt gánh nặng xử lý nhận thức, nó có thể cho phép các doanh nhân tập trung vào những

Bảng 16. Heuristics và những thiên kiến nhận thức trong kinh doanh

Chiều kích nhận thức	*Mô tả*
Khái quát hoá	Cá nhân sẵn sàng khái quát hoá vấn đề chỉ từ một vài quan sát
Quá tự tin	Cá nhân lạc quan quá mức trong đánh giá ban đầu của họ về một tình huống (tức là một niềm tin không có cơ sở vào khả năng cá nhân để mang lại một kết quả cụ thể), nhưng lại chậm tích hợp thêm các thông tin mới
Quá lạc quan	Cá nhân có xu hướng cho rằng họ sẽ ít gặp phải những sự kiện tiêu cực và sẽ gặp nhiều sự kiện tích cực hơn những người khác
Sẵn có	Cá nhân được hướng dẫn bởi các thông tin có sẵn
Ảo tưởng về kiểm soát	Cá nhân nhấn mạnh quá mức về mức độ mà kỹ năng của họ có thể cải thiện thành tích trong những tình huống mà sự may rủi đóng một vai trò lớn
Bám theo và điều chỉnh	Cá nhân sử dụng những quy tắc rút gọn, theo đó thông tin hiện có được chấp nhận như là điểm tham chiếu, nhưng sau đó có thể được điều chỉnh để đưa vào tính toán các yếu tố khác nhau
Thiên kiến xác nhận	Cá nhân có xu hướng ghi nhận bất kỳ thông tin nào phù hợp với quan điểm của họ

Ảo tưởng kế hoạch	Cá nhân có xu hướng đánh giá thấp khối lượng công việc và thời gian cần thiết để hoàn thành một dự án
Leo thang cam kết	Cá nhân có xu hướng bám víu vào những quyết định mang lại kết quả tiêu cực ngay cả khi kết quả tiêu cực tiếp tục chồng chất thêm
Động lực nội tại	Cá nhân tập trung vào lợi ích và hưởng thụ cá nhân hơn là tập trung vào các phần thưởng bên ngoài
Nhận thức tự hiệu quả	Cá nhân có niềm tin mạnh mẽ về năng lực của mình có thể đạt được mục đích
Hội chứng thành công	Cá nhân mắc phải hội chứng rối loạn sau thành công gây ra bởi gánh nặng của việc làm nên nó
Điểm mù	Cá nhân có xu hướng xem mình là người ít thành kiến hơn những người khác
Kiêu căng	Cá nhân đã bị mất liên lạc với thực tế và đánh giá quá mức năng lực hay khả năng của mình
Phủ nhận	Cá nhân phải đối mặt với một thực tế quá khó để chấp nhận sẽ từ chối thực tế đó và tin rằng nó không phải là sự thật dù có bằng chứng áp đảo
Luật số ít	Cá nhân rút ra kết luận chung từ một số ít các quan sát không đủ để mang tính đại diện

dữ kiện mới hoặc duy nhất. Những định nghĩa về chiều kích của heuristics và thiên kiến nhận thức được sử dụng rộng rãi có trong Bảng 16.

Một số kỹ thuật heuristics có thể dẫn đến những quyết định sai lầm. Do quá tự tin ban đầu, những người ra quyết định có thể là quá chậm để tích hợp thêm thông tin về tình huống vào đánh giá của họ. Quá tự tin và lạc quan hơn người khác có thể khuyến khích doanh nhân khai thác một cơ hội, nhưng họ có thể lập ra các doanh nghiệp không đủ nguồn lực. Doanh nghiệp không đủ nguồn lực sẽ dàn trải những nguồn lực thực tế chứ không phải theo cảm nhận của doanh nhân nên sẽ dễ bị thất bại hơn.

Kinh nghiệm sở hữu doanh nghiệp trước đây (PBOE)

Có cuộc tranh luận đáng lưu ý về mối quan hệ giữa kinh nghiệm kinh doanh và tinh thần lạc quan. Một số doanh nhân nhận ra rằng thoạt đầu họ đã quá lạc quan và sau đó điều chỉnh tư duy của mình. Do vậy, họ phát biểu một quan điểm thực tế hơn trong các dự án tiếp theo. Những doanh nhân có kinh nghiệm với PBOE, đặc biệt là kinh nghiệm kinh doanh thất bại, sau đó thường ít phát biểu lạc quan hơn. Ngoài ra, các doanh nhân có kinh nghiệm có thể tích

luỹ nhiều thiên kiến và do đó có nhiều khả năng phát biểu lạc quan hơn.

PBOE đem lại cơ hội làm giảm bớt khả năng lạc quan trong các dự án về sau, nhưng điều này còn phụ thuộc vào bản chất của kinh nghiệm. Mặc dù tiếp xúc với nhiều cơ hội học tập hơn thông qua kinh nghiệm sở hữu nhiều doanh nghiệp, nhưng các doanh nhân thành thục (tức là PBOE trong ít nhất một doanh nghiệp độc lập trước đó) không phải trải qua thất bại kinh doanh có nhiều khả năng thể hiện sự lạc quan hơn so với các doanh nhân mới khởi nghiệp. Phát hiện này đặt câu hỏi về khả năng các doanh nhân chỉ học hỏi được từ những kinh nghiệm tích cực. Một số doanh nhân thành thục có kinh nghiệm dễ có thiên hướng mắc món nợ phải thành công. Nếu có thể học hỏi được từ những thất bại, chúng ta có thể dự đoán rằng các doanh nhân thành thục đã từng trải nghiệm một thất bại kinh doanh sẽ ít có khả năng thể hiện sự lạc quan tương đối so với các doanh nhân mới khởi nghiệp không có kinh nghiệm kinh doanh thất bại.

Những kết quả này là đáng quan tâm vì hai lý do có liên quan đến nhau. Thứ nhất, mô hình hoạt động kinh doanh mà theo đó thất bại kinh doanh được trải nghiệm có vẻ liên quan đến cách thức các doanh nghiệp đáp ứng và học hỏi từ kinh nghiệm đó. Thứ hai, có những khác biệt rõ ràng

giữa các doanh nhân đã từng trải nghiệm kinh doanh thất bại. Không nên gộp chung những doanh nhân đã từng có kinh nghiệm kinh doanh thất bại thành một nhóm kinh doanh thất bại duy nhất mà không phân biệt thất bại về kinh tế với thất bại do không đáp ứng được kỳ vọng.

Tổn thất cảm xúc từ thất bại kinh doanh có thể được 'pha loãng' đối với các doanh nhân có danh mục đầu tư, vì họ có doanh nghiệp khác hoặc các thương vụ khác để phục hồi. Các doanh nhân có danh mục đầu tư có thể áp dụng cách tiếp cận thực nghiệm và đa dạng hoá rủi ro của họ bằng cách thực hiện những khoản đầu tư nhỏ hơn và tăng dần trong hai hoặc nhiều dự án mới hơn cùng một lúc. Họ có thể tìm chiến lược giảm thiểu những tổn thất về tình cảm và tài chính của kinh doanh thất bại. Ngược lại với các doanh nhân nối tiếp, các doanh nhân có danh mục đầu tư có khả năng hơn để tách mình ra khỏi dự án và chấp nhận một đánh giá khách quan hơn với từng thương vụ họ sở hữu.

Động lực và tự hiệu quả

Động lực nội tại liên quan đến hình dung của một cá nhân về những gì họ thấy thích thú và thoả mãn. Hành vi được thúc đẩy từ bên trong có thể không có sự tưởng thưởng tài chính rõ ràng,

nhưng nó giúp hình thành cảm xúc, thái độ, và mục tiêu. Sau đó nó cũng có thể hình thành năng lực sáng tạo của doanh nhân, sức hấp dẫn của những thách thức, và khả năng tìm kiếm thông tin để khám phá và khai thác cơ hội. Ngoài ra, động lực nội tại có thể có nghĩa là doanh nhân có mức độ thích thú cao trong hoạt động kinh doanh sẽ trải nghiệm một cảm giác phấn khích cao và có khả năng đưa ra quyết định tốt hơn. Ngược lại, động lực ngoại tại liên quan đến hành vi cá nhân bị ảnh hưởng bởi những động cơ bên ngoài như sự tưởng thưởng tài chính hơn là quan tâm đến bản thân công việc. Động lực nội tại liên quan chặt chẽ với tự hiệu quả cao.

Liên quan với khái niệm kiểm soát là khái niệm *tự hiệu quả được nhận thức* (perceived self-efficacy). Albert Bandura đã chỉ ra rằng những người có mức độ tự hiệu quả được nhận thức cao có sự tự tin về khả năng của mình để nói về những thành tựu tiếp theo. Họ là những cá nhân có động lực tìm cách kiểm soát các sự kiện trong cuộc sống của họ.

Những người có mức độ tự hiệu quả cao coi những công việc khó khăn là thách thức phải chinh phục chứ không phải là những vấn đề cần né tránh. Mặt khác, những người có mức độ tự hiệu quả thấp sẽ né tránh những nhiệm vụ khó khăn mà họ coi là mối đe doạ cá nhân. Những cá

nhân với mức độ tự hiệu quả cao luôn giữ cam kết mạnh mẽ đạt được mục tiêu khó khăn và đeo bám chúng ngay cả khi đối mặt với thất bại. Họ cũng có xu hướng coi nguyên nhân thất bại là do không đủ cố gắng và kém hiểu biết. Ngược lại, các cá nhân với mức độ tự hiệu quả thấp có khát vọng và cam kết với mục tiêu đã chọn cũng thấp, không duy trì được sự tập trung phân tích và dễ dàng từ bỏ. Thất bại với họ là do những trở ngại bên ngoài và những thiếu sót cá nhân. Kết quả là họ nhanh chóng mất niềm tin vào khả năng của chính mình. Mức độ tự hiệu quả của một người thường là kết quả của kinh nghiệm thành công hay không thành công trước đó (kinh nghiệm cá nhân hay những hình mẫu). Do đó, tự hiệu quả sẽ có xu hướng tạo ra vòng xoáy tốt đẹp hay vòng xoáy tệ hại, một bên thành công nuôi dưỡng thành công và bên kia thì thất bại lại nuôi dưỡng thất bại.

Quả thực những người có mức độ tự hiệu quả được nhận thức cao nói chung thường thành lập các doanh nghiệp mới và khám phá những cơ hội mới. Trong bất kỳ tình huống nào, doanh nhân có xu hướng cảm nhận được nhiều cơ hội hơn so với những người không phải doanh nhân, những người thường cảm thấy những tình huống tương tự là phải thêm chi phí và rủi ro cũng lớn hơn. Một số người né tránh các hoạt

động kinh doanh không phải vì họ thiếu khả năng mà vì họ tin rằng họ không có những khả năng như vậy. Tuy nhiên, những người có mức độ tự hiệu quả được nhận thức cao có vẻ không cho thấy rõ rệt ý định phát triển doanh nghiệp của mình.

Tích sản và tiêu sản của kinh nghiệm

Kinh nghiệm có thể định hướng nhận thức của một cá nhân. Các doanh nhân thành thục có thể học hỏi từ PBOE của mình để điều chỉnh phán đoán khi xem xét đến việc khai thác một cơ hội tiếp theo. Bằng cách đánh giá một cách cẩn thận những thông tin phản hồi từ các doanh nghiệp mà họ từng làm chủ trước đây, doanh nhân thành thục có thể tạo ra một chu kỳ học hỏi năng động. PBOE có thể giúp họ nâng cao khả năng tiếp thu và tổ chức thông tin phức tạp nhưng chưa đầy đủ liên quan đến một cơ hội kinh doanh mới. Là những người ra quyết định đầy kinh nghiệm, họ cần phải ở một vị trí tốt hơn để nhào nặn thông tin thành các khuôn mẫu có thể nhận biết được để hình thành cơ sở cho các hoạt động kinh doanh. Bởi doanh nhân thành thục có thể rút ra được nhiều kinh nghiệm, nên họ cũng có nhiều khả năng xử lý thông tin về các cơ hội mới đầy tiềm năng bằng cách sử dụng

phán đoán theo kinh nghiệm tốt hơn nhiều so với các doanh nhân mới khởi nghiệp không có PBOE. Những doanh nhân mới khởi nghiệp có thể có ít quy tắc tinh thần liên quan đến kinh nghiệm hơn. Nhưng thay vào đó, những cá nhân thiếu kinh nghiệm có nhiều khả năng để áp dụng những cách xử lý thông tin có tính phân tích và hệ thống hơn.

Kiến thức dựa trên kinh nghiệm có thể thay đổi cách nghĩ của doanh nhân, và có thể đưa các doanh nhân thành thục đến với sự sáng tạo nhiều hơn trong việc xây dựng và khai thác các cơ hội tiếp theo. Tuy nhiên, nhược điểm ở đây là việc dựa quá mức vào phương pháp heuristics của các doanh nhân thành thục cũng có nghĩa là họ tiếp tục áp dụng các quy trình ra quyết định không còn phù hợp trong tình hình mới, đặc biệt là trong những môi trường đang thay đổi. Kết quả là một số doanh nhân thành thục có thể dễ bị mắc những định kiến liên quan đến quy trình ra quyết định dựa trên heuristics. Khi đó, kinh nghiệm kinh doanh có thể dẫn đến những kết quả học hỏi tiêu cực cũng như tích cực.

Ví dụ, một số doanh nhân giàu kinh nghiệm có thể nghĩ rằng họ đã biết đủ về bối cảnh cụ thể cho một cơ hội mới. Họ có thể suy luận quá nhiều từ các thông tin hạn chế, vì họ muốn khẳng định điều họ tin tưởng từ trước. Như đã cảnh báo ở

trên, một số doanh nhân giàu kinh nghiệm có thể trở nên bị gò bó bởi việc gắn kết với những gì quen thuộc với họ và trở nên quá tự tin vào phán đoán của mình, ngay cả khi bối cảnh đã hoàn toàn khác.

Những doanh nhân đang sử dụng những gì họ học hỏi được từ kinh nghiệm quá khứ có thể thấy ngày càng khó khăn hơn để nhận ra những thay đổi trong ngành, trong công nghệ, quản trị, hoặc thị trường. Thay vì sửa đổi kỹ thuật heuristics vốn hiệu quả trong quá khứ cho thích hợp với bối cảnh mới, họ có thể lại cố gắng lặp lại những công thức cũ, mà hệ quả là rất dễ đoán. Gánh nặng từ những thứ cũ kỹ này phát sinh từ cảm giác họ biết mọi việc được làm như thế nào có thể sẽ cản trở khả năng xác định các cơ hội kinh doanh mới và phát triển các chiến lược để khai thác các cơ hội mới.

Một số doanh nhân thành thục có thể tiếp tục tập trung vào các mối quan hệ cá nhân được sử dụng trong quá khứ. Họ có thể sử dụng những nguồn lực và kiến thức hiện có trong doanh nghiệp mới, qua đó làm giảm bớt xu hướng tìm kiếm các nguồn tài nguyên thích hợp với khung cảnh mới. Gánh nặng từ sự đơn điệu có thể cản trở doanh nhân thay đổi hoặc thích nghi với điều kiện môi trường bên ngoài đang thay đổi. Các doanh nhân này có lẽ không thể điều chỉnh sự

tương tác và các mô hình học hỏi của họ với nhu cầu của doanh nghiệp mới. Những gánh nặng tích tụ giúp giải thích tại sao thành tích của dự án tiếp theo của một doanh nhân thành thục có thể thấp hơn dự án đầu tiên của họ (hoặc có thể chỉ đơn giản là không cao hơn dự án đầu tiên nếu cái được từ PBOE bù lại cho cái mất).

Kamran Elahian, người đồng sáng lập công ty bán dẫn Cirrus Logic rất thành công, là một trường hợp điển hình. Sau đó, ông tiếp tục thành lập hãng máy tính sử dụng bút Momenta Corporation, nhưng rồi bị mất chức chủ tịch khi doanh nghiệp sụp đổ. Người ta nói rằng Kamran Elahian đã quá chắc chắn về việc mình không thể sai lầm nên không thấy được các vấn đề phần mềm, thiếu chuẩn bị sẵn sàng về thị trường cho sản phẩm, và chi phí tiếp thị quá mức.

Kinh nghiệm thất bại

Nhưng tác động đến việc học hỏi từ PBOE có thể bị ảnh hưởng nhiều bởi việc kinh nghiệm đó liên quan đến thành công hay thất bại kinh doanh về mặt kinh tế (tức là doanh nghiệp phá sản) hay một thất bại kinh doanh phi kinh tế (tức là doanh nghiệp đóng cửa vì thành tích của nó là quá thấp so với mong đợi của doanh nhân). Đối phó với thất bại là một phẩm chất quan trọng

của doanh nhân. Có một sự phân biệt giữa thất bại và thất bại thông minh. Doanh nhân có thể học hỏi nhiều hơn từ những thất bại thông minh liên quan đến những thất bại vừa phải nhưng đủ lớn để tạo sự chú ý, nhưng không quá lớn để gây ra những phản ứng tiêu cực.

Một số doanh nhân thành thục có thể trở thành những doanh nhân bị mất động lực. Những doanh nhân thành thục thành công trước đây có thể không còn nỗ lực được như trước và không còn muốn chấp nhận rủi ro trong việc điều hành doanh nghiệp tiếp theo. Điều đó xảy ra là vì bây giờ họ đã trở nên giàu có đáng kể. Thành công trước đây cũng có thể sinh ra hội chứng thành công, ảo tưởng kiểm soát, điểm mù, và quá tự tin. Một số doanh nhân thành thục, những người không tích luỹ đủ nguồn lực, có thể không có khả năng cũng không đủ linh hoạt để lựa chọn những cơ hội thích hợp lần thứ hai.

Những doanh nhân thành thục đã thất bại trước đây có thể trở nên chối bỏ thực tế. Nếu đã dính líu tình cảm chặt chẽ với một doanh nghiệp thất bại thì họ có thể trải nghiệm sự thất bại giống như nỗi đau, nó sẽ ngăn cản họ đi tiếp và học hỏi từ tình huống thất bại. Dean Shepherd, giáo sư bộ môn kinh doanh tại Đại học Indiana, kể lại một ví dụ về phản ứng của cha ông đối với sự thất bại của doanh nghiệp gia đình:

> Khi doanh nghiệp của gia đình tôi đổ vỡ, cha tôi biểu lộ một số cảm xúc đáng lo ngại. Có cảm giác tê liệt và không tin rằng doanh nghiệp mà ông tạo ra từ hai mươi năm trước đã không còn 'sống' nữa. Có sự tức giận với nền kinh tế, với các đối thủ cạnh tranh, và các con nợ. Một cảm xúc còn mạnh hơn cả sự giận dữ là cảm giác tội lỗi và tự trách mình: ông cảm thấy có lỗi vì đã gây ra sự thất bại của doanh nghiệp, vì không còn có thể chuyển nó cho anh trai tôi, và như là hệ quả, vì ông đã thất bại không chỉ như một doanh nhân mà còn như một người cha. Những cảm xúc này khiến ông đau khổ và lo lắng. Ông cảm thấy tình cảnh thật vô vọng và trở nên thu mình, thậm chí chán nản. (Shepherd, 2003)

Những doanh nhân từng có kinh nghiệm kinh doanh thất bại nhưng trở lại sở hữu doanh nghiệp tiếp theo có thể trở nên ghét mạo hiểm hơn và ít sáng tạo hơn vì lo sợ bị thất bại một lần nữa. Mặt khác, nếu đóng cửa doanh nghiệp một cách có tính toán, hoặc tổ chức lại một doanh nghiệp đã không đáp ứng được mong đợi của họ, thì quá trình học hỏi từ loại thất bại này có thể là tích cực hơn. Học hỏi từ thất bại kinh doanh cũng có thể liên quan đến những khuôn mẫu thành công hay thất bại trước đây. Nếu thất bại của doanh nghiệp là một trường hợp cá biệt

trong một loạt những thành công, hoặc trong một danh mục nhiều dự án kinh doanh, thì nó có thể 'nhẹ gánh' hơn rất nhiều trong quá trình nhận thức của doanh nhân.

Do đó, giá trị của kinh nghiệm không chỉ phụ thuộc vào kiến thức thu được mà còn về cách kiến thức đó được sử dụng về sau này như thế nào. Cần thiết phải sử dụng có suy xét những kinh nghiệm trước đây. Doanh nhân cần phải nhận ra khi nào thì cần phải chuyển đổi từ xử lý thông tin kiểu heuristics sang xử lý thông tin một cách có hệ thống hơn để hướng dẫn việc ra quyết định. Những doanh nhân là chuyên gia có thể biểu lộ nhận thức rõ hơn về mức độ không chắc chắn gắn với việc xác định cơ hội, và họ có khả năng điều chỉnh cho phù hợp quá trình nhận thức của họ với nhiệm vụ trước mắt. Những doanh nhân thành thục giàu kinh nghiệm có tiềm năng để trở thành doanh nhân chuyên gia, tuy kinh nghiệm là cần thiết nhưng không phải là điều kiện đủ để trở thành một chuyên gia.

Chúng ta không biết được nhiều về khả năng áp dụng rộng rãi hơn của các lý thuyết nhận thức liên quan đến hành vi của doanh nhân ngoài các khung cảnh thử nghiệm khép kín. Có rất ít nghiên cứu có hệ thống bao gồm các mẫu đại diện của doanh nhân trong đời thực nói về những kịch bản hành vi thực tế hơn là tiềm năng. Ngoài ra,

chúng ta không có bằng chứng rõ ràng và nhất quán về những kỹ năng nhận thức cụ thể nào cần được các cá nhân tích luỹ và huy động vào các thời điểm khác nhau trong quá trình kinh doanh. Chúng ta không biết có phải tất cả doanh nhân đều có thể học hỏi từ thất bại và trở thành doanh nhân tốt hơn hay không. Đây là một chủ đề quan trọng. Những chính sách nhằm khuyến khích các doanh nhân thất bại để họ tái gia nhập kinh doanh dựa trên việc cho rằng họ sẽ học hỏi được từ kinh nghiệm thất bại có thể đã quá đơn giản hoá vấn đề. Điều cũng còn thiếu từ hiểu biết của chúng ta về hành vi kinh doanh là, mặc dù nhiều dự án kinh doanh được thành lập bởi các nhóm doanh nhân, nhưng chúng ta vẫn biết rất ít về cách các nhóm này cùng nhau sử dụng như thế nào những tri thức hay mô hình tinh thần mà họ cùng chia sẻ để quyết định xem có hay không và làm thế nào khai thác cơ hội kinh doanh tiếp theo.





Các hình thức của dự án kinh doanh

Những nghiên cứu về tinh thần kinh doanh tập trung nhiều vào việc tạo ra một doanh nghiệp mới, nhưng như thế là đánh giá thấp nghiêm trọng phạm vi còn rộng lớn hơn nhiều của hoạt động kinh doanh. Ngoài hoạt động khởi nghiệp (start-up), việc khám phá, tạo ra, và khai thác cơ hội cũng có thể diễn ra ngay trong các doanh nghiệp gia đình, các doanh nghiệp đang tồn tại và các tổ chức khác. Những thay đổi trong cơ cấu và các quy trình của doanh nghiệp gia đình và các tập đoàn lớn có thể tạo thuận lợi cho tinh thần kinh doanh, nơi trước đó không thể xảy ra. Các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp gia đình có thể được hồi sinh bởi một sự thay đổi thế hệ lãnh đạo. Trong một số trường hợp để cho

kinh doanh phát triển mạnh có thể cần đến tính di động của một hoạt động từ chủ sở hữu hiện tại của nó sang một chế độ sở hữu mới, chẳng hạn như trong việc mua lại bằng nghiệp vụ quản lý và doanh nghiệp spin-off tại các trường đại học và các viện nghiên cứu. Ngoài ra, kinh doanh có thể mang hình thức doanh nghiệp xã hội, nơi mục tiêu là tối đa hoá khối lượng giá trị xã hội được tạo ra trong khi cũng đạt được mục tiêu tài chính.

Doanh nghiệp gia đình

Các kỹ năng và kiến thức kinh doanh có thể được tích luỹ trong các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình thế hệ đầu tiên. Vốn gộp của kiến thức kinh doanh có thể được chuyển giao (và làm giàu thêm) trong các doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình thế hệ thứ hai hoặc các thế hệ tiếp theo. Thật vậy, để cho các doanh nghiệp gia đình tồn tại tiếp tục qua nhiều thế hệ, họ có thể cần phải tiếp thêm sức sống hoặc thậm chí thay đổi từ những hoạt động kinh doanh ban đầu. Quy mô và sự đóng góp của các doanh nghiệp gia đình cho nền kinh tế là rất lớn. Nhưng khối lượng thay đổi tuỳ theo cách chúng được định nghĩa, nó có thể liên quan đến việc nhận thức về mối quan hệ họ hàng, sở hữu gia đình đa số,

quản lý gia đình đa số, và chuyển giao thế hệ sang thế hệ thứ hai hoặc sau nữa của các thành viên trong gia đình. Các thành viên gia đình có thể tham gia sở hữu hoặc quản lý doanh nghiệp, tạo ra ba hệ thống con phụ thuộc lẫn nhau giữa gia đình, sở hữu và quản lý. Một thách thức lớn đối với sự tồn tại và chỉ đạo kinh doanh của công ty gia đình là do sự đan xen giữa các mục tiêu gia đình và mục tiêu kinh doanh. Ưu điểm và nhược điểm của các công ty gia đình được tóm tắt trong Bảng 17.

Các doanh nghiệp gia đình có thể bắt đầu như là một tổ chức kinh doanh nhưng một số doanh nghiệp thấy khó có thể duy trì điều này. Ví dụ, Linn là doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình thế hệ thứ hai đặt cơ sở tại Scotland sản xuất các hệ thống hi-fi đổi mới. Doanh nghiệp có một viễn tượng dài hạn làm phong phú thêm cuộc sống của người dân thông qua âm nhạc, trở thành một nhà chế tạo tích hợp sử dụng lao động địa phương, và tìm cách tạo ra những công ăn việc làm có giá trị đóng góp cho xã hội. Trong một ngành công nghiệp đang thay đổi nhanh chóng, liên tục đổi mới là điều quan trọng và sự sống còn của doanh nghiệp khi bước sang thế hệ thứ hai phụ thuộc vào việc tái lập vị trí của doanh nghiệp và việc quản lý khôn ngoan thận trọng.

Bảng 17. Ưu điểm và nhược điểm của các doanh nghiệp gia đình

Ưu điểm	*Nhược điểm*
Doanh nghiệp tư nhân thuộc sở hữu gia đình	
* *Những mục tiêu* - Gia đình độc lập tồn tại vững chắc - Doanh nghiệp được chuyển giao cho thế hệ tiếp theo của gia đình - Đầu tư dài hạn	* *Những mục tiêu* - Mối quan hệ dựa trên và không phải duy nhất một hệ thống hiệu suất - Bảo vệ các ưu tiên của gia đình trước các ưu tiên của kinh doanh - Duy trì / nâng cao lối sống của chủ sở hữu gia đình
* *Quyền sở hữu* - Tối đa hoá thu nhập của gia đình - Cung cấp việc làm cho các thành viên gia đình	* *Quyền sở hữu* - Ít chú trọng đến lợi nhuận trước mắt - Không muốn bán cổ phần cho người ngoài - Ác cảm với vay nợ có thể hạn chế sự phát triển
* *Ban quản lý* - Kiến thức gia đình và sử dụng người trong gia đình - Liên hệ gia đình; sự ổn định; lòng trung thành, và tin tưởng	* *Ban quản lý* - Quan hệ họ hàng chứ không phải năng lực định hình các vị trí quản lý - Miễn cưỡng trong việc sử dụng chuyên môn của người ngoài - Quản lý hướng nội, không linh hoạt, và không hợp thời

* *Chiến lược* - Chất lượng sản phẩm - Chất lượng dịch vụ cho các khách hàng trung thành - Sử dụng hệ thống quản lý chính thức hoá	* *Chiến lược* - Lặp lại các chiến lược đã hình thành và có tác dụng tốt trong quá khứ - Không muốn tập trung vào sáng tạo và đổi mới - Miễn cưỡng trong việc khám phá cơ hội mới
Doanh nghiệp tư nhân và công cộng do gia đình kiểm soát	
* Định hướng dài hạn	* Ít tiếp cận thị trường vốn có thể ngăn chặn sự tăng trưởng
* Có sự độc lập hành động lớn hơn - Ít (hoặc không có) áp lực từ thị trường chứng khoán - Ít (hoặc không) có nguy cơ bị tiếp quản	* Tổ chức không rõ ràng - Cấu trúc lộn xộn - Không phân chia nhiệm vụ rõ ràng
* Văn hoá gia đình là nguồn gốc của niềm tự hào - Sự ổn định - Tự nhận diện mạnh mẽ / sự cam kết / động cơ - Sự liên tục trong lãnh đạo	* Gia đình trị - Dung thứ các nhà quản lý bất tài là thành viên trong gia đình - Hệ thống tưởng thưởng không công bằng - Khó khăn hơn trong việc thu hút các nhà quản lý chuyên nghiệp
* Khả năng chịu đựng lớn hơn trong thời kỳ khó khăn - Sẵn sàng tái đầu tư lợi nhuận	* Hội chứng trẻ hư

	* Xung đột nội bộ - Bất hoà gia đình lấn vào kinh doanh
* Ít quan liêu và vô cảm hơn - Linh hoạt hơn - Ra quyết định nhanh hơn	* Gia trưởng / cai trị độc đoán - Chống lại sự thay đổi - Bí mật - Thu hút các nhân vật phụ thuộc
* Lợi ích tài chính - Khả năng thành công lớn	* Căng thẳng tài chính - Các thành viên gia đình bòn rút doanh nghiệp - Mất cân bằng giữa đóng góp và đền bù
* Hiểu biết kinh doanh - Đào tạo từ sớm cho các thành viên gia đình	* Bi kịch kế vị

Nguồn: Trích từ Kets de Vries (1993: 61), Westhead (1997), Westhead and Cowlling (1997), và Westhead et al. (1997)

Các chủ sở hữu doanh nghiệp gia đình chú trọng vào việc tạo ra sự giàu có và phát triển kinh doanh có thể thích tuyển dụng các nhà quản lý chuyên nghiệp không thuộc gia đình. Hãng bánh mì Warburtons thành lập ở Lancashire nước Anh là một doanh nghiệp thuộc sở hữu gia đình trong suốt năm thế hệ. Các thành viên gia đình vẫn giữ những vị trí quản lý cấp cao. Đến hai thế hệ cuối cùng của sở hữu gia đình, doanh nghiệp đã sử dụng các giám đốc điều hành cao cấp không

thuộc gia đình để hỗ trợ tăng trưởng bền vững và thịnh vượng. Vào tháng 5 năm 2006, một thành viên không thuộc gia đình lên làm giám đốc điều hành. Một số chủ sở hữu là thành viên gia đình nhận ra rằng lợi ích của gia đình được phục vụ tốt nhất bằng cách đưa vào những người giỏi nhất, và các thành viên gia đình được bao quanh bởi những người từ bên ngoài, những người giỏi hơn trong công việc của họ so với các thành viên gia đình.

Chỉ một phần ba các doanh nghiệp gia đình tồn tại được đến thế hệ thứ hai, và khoảng 10% đến thế hệ thứ ba. Việc thừa kế thế hệ đầu tiên của doanh nghiệp gia đình liên quan đến quá trình kế thừa theo trật tự hoặc chuyển giao quyền lãnh đạo từ người sáng lập cho người thừa kế là một thành viên gia đình hoặc một thành viên không thuộc gia đình. Hệ thống đan xen gia đình, quản lý và quyền sở hữu có nghĩa là quyết định thừa kế liên quan đến cả hai loại vấn đề chiến lược và gia đình.

Việc lựa chọn người kế nhiệm là rất quan trọng vì nó ảnh hưởng đến các mối quan hệ gia đình và định hướng dài hạn của doanh nghiệp. Một số thành viên gia đình không muốn tham gia vào kinh doanh gia đình vì họ muốn thành lập doanh nghiệp độc lập của riêng mình hay muốn theo đuổi sự nghiệp riêng. Họ có thể

có những ý tưởng kinh doanh, nhưng hiểu rằng khi người sáng lập chi phối hoặc sự can thiệp từ các cổ đông trong gia đình không tham gia vào việc quản lý doanh nghiệp sẽ hạn chế khả năng theo đuổi những cơ hội mới của họ, những cơ hội này thực sự là rất cần để đảm bảo sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Một vấn đề lớn là nhiều doanh nghiệp gia đình không có kế hoạch cho việc thừa kế, chưa đến một nửa nói rằng họ có kế hoạch cho việc kế nhiệm. Các rào cản đối với kế hoạch kế nhiệm được tóm tắt trong Bảng 18.

Bảng 18. Rào cản đối với kế hoạch kế nhiệm trong các doanh nghiệp gia đình

Người sáng lập / chủ sở hữu	*Gia đình*
* Sợ chết	* Cấm kị nói đến cái chết - Bàn cãi là một hành động thù địch - Sợ mất mát / bị bỏ rơi
* Doanh nghiệp là biểu tượng - Mất bản sắc - Mối quan tâm về di sản	* Sợ anh chị em đối đầu
* Thế lưỡng nan của sự lựa chọn - Ảo tưởng bình đẳng	* Thay đổi vị trí của vợ chồng
* Ghen tị về thế hệ - Mất quyền kiểm soát	

Nguồn: Trích từ Kets de Vries (1993: 68)

Bước chuyển giao kế nhiệm trong các doanh nghiệp gia đình có thể diễn ra theo ba cách chính. Thứ nhất, các lãnh đạo cấp cao có thể được thay thế mà không làm thay đổi hình thức cơ bản của doanh nghiệp. Thứ hai, quyền hạn và cơ cấu kiểm soát có thể được thay đổi từ một hình thức đơn giản sang ngày càng phức tạp, chẳng hạn như thay đổi từ một người chủ kiểm soát sang cho anh em ruột hợp tác kiểm soát. Thứ ba, kế nhiệm tiến hoá ngược chuyển hệ thống hiện tại sang một hình thức đơn giản hơn, chẳng hạn như từ một tập đoàn các họ hàng quyến thuộc sang sự hợp tác anh em ruột.

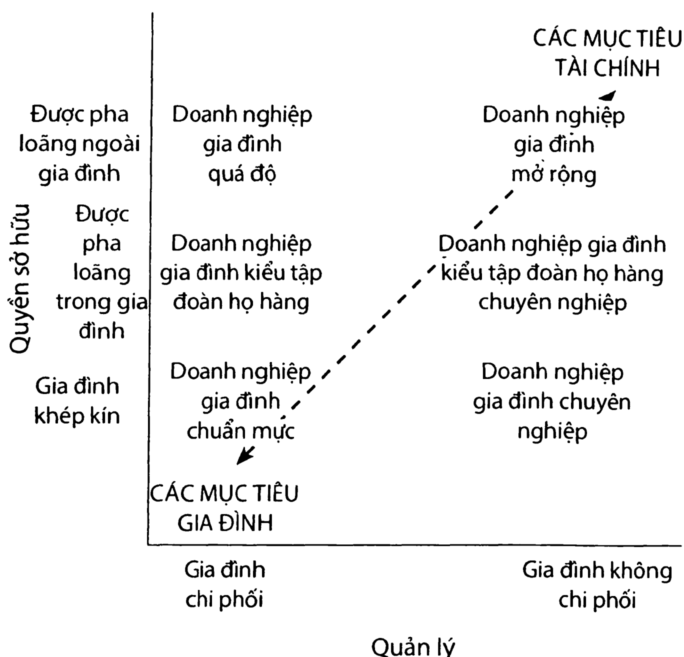
Hãng J. Barbour & Sons Ltd thiết kế, sản xuất, và buôn bán quần áo cho đàn ông, phụ nữ và trẻ em với thương hiệu Barbour. Năm 1894, John Barbour thành lập một doanh nghiệp nhập khẩu vải dầu ở South Shields nước Anh. Hãng trở nên nổi tiếng nhờ sản phẩm áo khoác bằng vải bông chà sáp. Sản phẩm này nổi tiếng đến nỗi nhiều người khi nói đến áo khoác vải bông chà sáp đều gọi là 'áo Barbour', bất chấp nhà sản xuất là ai. Hiện nay, doanh nghiệp thế hệ thứ năm vẫn đặt trụ sở tại vùng đông bắc nước Anh, Barbour vẫn hoàn toàn thuộc sở hữu của gia đình. Không giống như nhiều doanh nghiệp gia đình khi nói đến chuyện thừa kế, giới tính chưa bao giờ là vấn đề đối với Barbour. Người

phụ nữ đầu tiên nắm quyền lãnh đạo là vào năm 1939, thời điểm mà phụ nữ chỉ xuất hiện trong phòng họp khi họ phục vụ nước trà. Hoạt động như một doanh nghiệp gia đình và giữ quyền kiểm soát hoàn toàn việc ra quyết định đã cho phép Barbour đưa ra những lựa chọn triệt để và đáp ứng nhanh chóng với những thay đổi của thị trường. Bà Margaret Barbour là chủ tịch và con gái bà, Helen, là phó chủ tịch hãng. Hãng tập trung vào mục tiêu trẻ hoá sản phẩm và những thị trường mới. Barbour đã rất sáng tạo trong việc bước vào thị trường 'thoáng mà không thấm' với các loại đồ lót chống thấm, vải cordura ba lớp, và áo len lông cừu vùng cực. Hãng cũng tập trung vào việc xây dựng thương hiệu và tiếp thị một mảng đa dạng các sản phẩm cao cấp cho những sinh hoạt giải trí ở nông thôn. Hãng có chứng nhận hoàng gia từ Nữ hoàng Elizabeth II, Công tước Edinburgh, và Thân vương xứ Wales.

Các doanh nghiệp gia đình không giống nhau. Tính không đồng nhất có thể ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh và việc hoạch định các sáng kiến phát triển bền vững. Sự khác biệt về tính chất của quyền sở hữu, cơ cấu quản lý và mục tiêu làm nổi lên sáu loại doanh nghiệp gia đình chính, được minh hoạ trong Hình 6. Các loại hình sở hữu trải dài từ sở hữu gia đình

khép kín, quyền sở hữu được pha loãng trong gia đình (mở rộng), và quyền sở hữu pha loãng ngoài gia đình (trong hình là trục đứng). Quản lý các doanh nghiệp gia đình cũng khác nhau từ gia đình thống trị cho đến gia đình không chi phối (trong hình là trục ngang). Các mục tiêu trải dài từ mục tiêu tài chính cho đến mục tiêu gia đình hoặc các mục tiêu phi tài chính tập trung vào việc duy trì sự quản lý dài hạn của doanh nghiệp, hoặc cái được gọi gọi là sự thịnh vượng cảm xúc xã hội của gia đình (trong hình là mũi tên chéo).

Trong khi các doanh nghiệp gia đình chuẩn mực nhấn mạnh đến mục tiêu gia đình và quản lý do gia đình kiểm soát chặt chẽ, thì các doanh nghiệp gia đình chuyên nghiệp nói đến một sự kết hợp các mục tiêu gia đình và ngoài gia đình, nhưng nhấn mạnh đến mục tiêu gia đình. Các doanh nghiệp gia đình kiểu tập đoàn họ hàng gắn với một kết hợp các mục tiêu gia đình và ngoài gia đình, với quyền sở hữu được pha loãng trong gia đình và hoạt động quản lý bị chi phối bởi các thành viên trong gia đình. Trái lại, doanh nghiệp gia đình kiểu tập đoàn họ hàng chuyên nghiệp đã pha loãng quyền sở hữu bên trong gia đình và hoạt động quản lý bị chi phối bởi các thành viên không thuộc gia đình. Loại hình doanh nghiệp gia đình này có xu hướng tập trung vào các mục



Hình 6. Khái quát hoá các loại hình công ty gia đình

tiêu tài chính nhiều hơn doanh nghiệp gia đình kiểu tập đoàn họ hàng. Các doanh nghiệp gia đình quá độ nói đến các mục tiêu của cả gia đình và không gia đình, nhưng nhấn mạnh nhiều hơn vào các mục tiêu tài chính. Quyền sở hữu có thể được pha loãng ngoài gia đình nhưng các thành viên trong gia đình vẫn chi phối hoạt động quản lý. Những doanh nghiệp này là quá độ vì việc quản lý được dự kiến sẽ tiến tới theo hướng gia đình ít chi phối hơn. Cuối cùng, các doanh nghiệp

gia đình mở rộng tập trung vào các mục tiêu tài chính. Chúng đã pha loãng sở hữu ra bên ngoài gia đình và quản lý không phải gia đình là hình thức thống trị.

Kinh doanh tập đoàn

Kinh doanh tập đoàn (corporate entrepreneurship - CE) là quá trình một cá nhân hoặc một nhóm các cá nhân, kết hợp với một tổ chức hiện có, tạo ra một tổ chức mới hoặc kích hoạt sự đổi mới hay cải tiến bên trong tổ chức đó. Nó có thể xuất hiện như một sự kết hợp giữa việc phản ứng với những thay đổi (được thấy trước) trong môi trường kinh doanh của tổ chức hiện tại, với việc chủ động phát hiện các cơ hội kinh doanh mới bởi những người đang làm việc trong tổ chức, và được tạo điều kiện bởi các cơ cấu khuyến khích hành vi kinh doanh. Thuật ngữ CE được tóm tắt trong Bảng 19.

Các hoạt động đổi mới thể hiện trong CE tăng cường khả năng cạnh tranh và chấp nhận rủi ro của tổ chức, có thể bằng việc bổ sung các thương vụ mới và loại bỏ một số thương vụ hiện có. Đổi mới chiến lược nói đến những nỗ lực kinh doanh của doanh nghiệp dẫn đến các thay đổi quan trọng về phương diện kinh doanh hoặc chiến lược hay cấu trúc cấp tập đoàn. Trong hầu

Bảng 19. Thuật ngữ kinh doanh tập đoàn

Thuật ngữ	*Tiêu chí độc đáo*
Kinh doanh tập đoàn	Sáng tạo, đổi mới hoặc cải tiến tổ chức + được kích động bởi một thực thể tổ chức hiện có
Đổi mới chiến lược / kinh doanh chiến lược	Đổi mới tổ chức kéo theo sự thay đổi chiến lược và cấu trúc quan trọng + được kích động bởi một thực thể tổ chức hiện có + nằm trong phạm vi tổ chức hiện có
Dự án kinh doanh tập đoàn	Tạo lập tổ chức + được kích động bởi một thực thể tổ chức hiện có + được đối xử như một doanh nghiệp mới
Dự án kinh doanh ngoài tập đoàn	Tạo lập tổ chức + được kích động bởi một thực thể tổ chức hiện có + được đối xử như một doanh nghiệp mới + nằm ngoài phạm vi của tổ chức hiện có
Dự án kinh doanh nội bộ tập đoàn	Tạo lập tổ chức + được kích động bởi một thực thể tổ chức hiện có + được đối xử như một doanh nghiệp mới + nằm trong phạm vi của tổ chức hiện có
Các chiều kích của dự án kinh doanh nội bộ tập đoàn	1. Cấu trúc tự chủ 2. Có quan hệ với các thương vụ hiện có 3. Phạm vi của đổi mới 4. Tính chất của tài trợ

Nguồn: Trích từ Sharma và Chrisman (1999: 21)

hết các trường hợp, điều này sẽ kéo theo một loại đổi mới nào đó. Khía cạnh này của CE liên quan đến kinh doanh chiến lược (xem Chương 3).

Dự án kinh doanh tập đoàn cũng tập trung vào những quá trình liên quan đến việc tạo ra các thương vụ mới và tích hợp chúng vào danh mục đầu tư kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp. Tổ chức kinh doanh mới có thể bắt nguồn từ những cải tiến hay dẫn đến những cải tiến để khai thác thị trường mới hoặc sản phẩm dịch vụ mới, hoặc cả hai. Những nỗ lực kinh doanh này có thể dẫn đến sự hình thành các đơn vị mới. Dự án kinh doanh tập đoàn đem lại cơ hội để tiếp cận công nghệ và thị trường mới ở giai đoạn tương đối sớm cho sự phát triển của các tổ chức.

Dự án kinh doanh bên ngoài tập đoàn nói đến các hoạt động kinh doanh tập đoàn dẫn đến việc tạo ra các thực thể tổ chức tự chủ hoặc bán tự chủ với những mức độ khác nhau nằm bên ngoài tập đoàn hiện có. Ví dụ như các dự án tập đoàn được hình thành do các liên doanh, các doanh nghiệp spin-off, và các sáng kiến đầu tư mạo hiểm tập đoàn. Dự án kinh doanh nội bộ tập đoàn liên quan đến việc tạo ra các doanh nghiệp mới thường nằm bên trong cơ cấu tập đoàn, mặc dù chúng cũng có thể nằm ngoài tập đoàn như những tổ chức bán tự trị, chẳng hạn như các doanh nghiệp spin-off.

Dự án kinh doanh tập đoàn trực tiếp nói đến đầu tư trực tiếp vào các dự án mới, đó có thể là các doanh nghiệp con của tập đoàn, các doanh nghiệp spin-off, hay các thực thể độc lập. Dự án kinh doanh tập đoàn gián tiếp nói đến đầu tư của tập đoàn vào các quỹ đầu tư mạo hiểm (VC) để các quỹ này đầu tư vào các dự án mới. Cách tiếp cận gián tiếp đem lại các đầu mối tiếp xúc và tiếp cận cho các dự án có thể có giá trị để đầu tư, trong khi cách tiếp cận trực tiếp có thể tăng cường các mối quan hệ kinh doanh cụ thể.

Jeff Covin và Morgan Miles phân biệt giữa tái tạo sự bền vững, tái tạo tổ chức, đổi mới chiến lược, và xác định lại phạm vi để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Chúng được tóm tắt trong Bảng 20.

Doanh nghiệp thường xuyên và liên tục giới thiệu các sản phẩm hoặc dịch vụ mới, hoặc xâm nhập các thị trường mới thể hiện việc tái tạo sự bền vững. Những doanh nghiệp này có nền văn hoá, cấu trúc và các hệ thống hỗ trợ sự đổi mới, và liên tục loại bỏ các sản phẩm và dịch vụ cũ hơn trong một nỗ lực để cải thiện năng lực cạnh tranh tổng thể. Họ tìm cách duy trì hoặc cải thiện vị thế cạnh tranh của mình bằng cách thay đổi các quy trình, cấu trúc và năng lực nội tại.

Các doanh nghiệp thực hiện sự đổi mới chiến lược tìm cách xác định lại mối quan hệ

Bảng 20. Các thuộc tính của kinh doanh tập đoàn (CE)

Hình thành CE	*Trọng tâm của CE*	*Cơ sở tiêu biểu cho lợi thế cạnh tranh*	*Tần số điển hình của hình thành CE **	*Tầm quan trọng của tác động kinh doanh tiêu cực nếu hành vi kinh doanh không thành công*
Tái tạo sự bền vững	Các sản phẩm mới, thị trường mới	Sự khác biệt	Hay xảy ra	Thấp
Trẻ hoá tổ chức	Tổ chức	Quản lý chi phí	Xảy ra vừa phải	Thấp đến trung bình
Đổi mới chiến lược	Chiến lược kinh doanh	Thay đổi theo hình thức biểu hiện cụ thể	Không thường xuyên	Trung bình đến cao
Xác định lại phạm vi	Sáng tạo và khai thác các khu vực thị trường sản phẩm	Đáp ứng nhanh	Ít xảy ra	Thay đổi theo hình thức thể hiện cụ thể và xem xét theo bối cảnh

Ghi chú: * Các hoạt động CE bao gồm: Tái tạo sự bền vững: giới thiệu một sản phẩm mới hoặc đưa vào doanh nghiệp một sản phẩm mới nhưng đã có thị trường. Trẻ hoá tổ chức: một sự đổi mới quan trọng, tập trung vào nội bộ, nhằm cải thiện hoạt động hay thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Đổi mới chiến lược: theo đuổi một hướng chiến lược mới; Xác định lại phạm vi: tạo ra và khai thác các khu vực thị trường sản phẩm mới trước đây chưa bị chiếm lĩnh

Nguồn: Covin và Miles (1999: 57)

của họ với các thị trường hay các đối thủ cạnh tranh trong ngành bằng nỗ lực tái bố trí quan trọng và có tính toán, nó cho phép sử dụng tài nguyên tốt hơn để khai thác những khu vực thị trường mà người khác không nhận ra, hoặc có thể chủ động tìm cách thể hiện việc xác định lại phạm vi ảnh hưởng. Các sản phẩm được đưa ra là sáng tạo từ quan điểm của doanh nghiệp, của ngành công nghiệp và của thị trường. Doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh trên một đấu trường mới, nơi vị thế người đi đầu hoặc người đến trước của nó tạo ra cơ sở cho lợi thế cạnh tranh bền vững. Hơn nữa, doanh nghiệp tạo ra một tiêu chuẩn công nghiệp hoặc xác định điểm chuẩn mà những người đến sau sẽ bị phán xét theo đó.

Chiến lược đi đường vòng để tránh đối đầu cạnh tranh trong một khu vực thị trường sản phẩm cụ thể là một hình thức của việc xác định lại phạm vi, giúp làm giảm nguy cơ tổn thương tổng thể với các điều kiện cạnh tranh hiện tại đang bất lợi. Việc xác định lại phạm vi ảnh hưởng của người tiên phong trên thị trường sản phẩm có thể xác định lại phạm vi ảnh hưởng của thị trường sản phẩm hay các nhóm sản phẩm của doanh nghiệp.

Mua lại bằng nghiệp vụ quản lý

Trong hai thập kỷ qua, một phương pháp kinh doanh mới đã lan tràn khắp thế giới liên quan đến sự thay đổi về quyền sở hữu doanh nghiệp. Nói chung, *mua lại bằng nghiệp vụ quản lý* nói đến việc tạo ra một thực thể độc lập mới trong đó quyền sở hữu được tập trung trong tay ban quản lý và các tổ chức đầu tư tư nhân (private equity - PE) nếu có, với sự tài trợ đáng kể của ngân hàng. Tổ chức PE trở thành nhà đầu tư tích cực qua việc nắm giữ ghế trong hội đồng quản trị và xác định rõ những giới hạn theo hợp đồng về hoạt động quản lý, trong đó bao gồm các yêu cầu báo cáo chi tiết.

Việc mua lại có thể có nhiều hình thức. *Mua lại bằng đòn bẩy vay nợ* (leveraged buyout-LBO) hoặc *mua lại qua nhà đầu tư dẫn đường* (investor-led buyout - IBO) thường là một doanh nghiệp cổ phần niêm yết công khai hoặc một bộ phận lớn của một nhóm, được mua lại bởi một tổ chức PE chuyên nghiệp. Tổ chức PE thường sẽ giữ lại ban quản lý hiện tại để điều hành doanh nghiệp hoặc đưa vào một ban quản lý mới để làm việc đó, hoặc sử dụng một ban quản lý kết hợp cả bên trong và bên ngoài. Ban quản lý đương nhiệm có thể nhận được cổ phần trực tiếp mà cũng có thể không, hoặc họ có thể được quyền

mua cổ phần. Tại Mỹ, các doanh nghiệp tư nhân được mua lại này thường được kiểm soát bởi một ban giám đốc quy mô nhỏ đại diện cho tổ chức PE, với tổng giám đốc điều hành (CEO) là người trong ban giám đốc.

Mua lại bằng nghiệp vụ quản lý dạng MBO (management buyout - MBO) thường liên quan đến việc mua lại một đơn vị hay một chi nhánh thoái vốn, hoặc một doanh nghiệp tư nhân thuộc sở hữu gia đình bởi một công ty mới, trong đó ban quản lý hiện tại nắm một tỷ lệ đáng kể vốn chủ sở hữu, đặc biệt là trong các giao dịch nhỏ hơn. MBO thường liên quan đến một nhóm nhỏ các nhà quản lý cấp cao với tư cách cổ đông.

Mua lại bằng nghiệp vụ quản lý dạng MBI (management buy-in - MBI)* chỉ đơn giản là một MBO nhưng trong đó vai trò dẫn dắt đội ngũ quản lý là những người bên ngoài. Mặc dù bề ngoài tương tự như MBO, nhưng MBI mang lại những rủi ro lớn hơn vì các nhà quản lý từ bên ngoài không được hưởng lợi từ những hiểu

---

* Sự khác biệt giữa MBO và MBI cũng có thể được diễn giải như sau: MBO là hình thức mua lại được thực hiện khi các nhà quản lý hay hội đồng quản trị của một doanh nghiệp mua quyền kiểm soát doanh nghiệp khác từ các cổ đông cũ của nó. Còn MBI là hình thức một nhóm các nhà đầu tư bên ngoài doanh nghiệp mua một lượng cổ phiếu vừa đủ để kiểm soát doanh nghiệp nhưng vẫn giữ lại bộ máy quản lý cũ.

biết về hoạt động của doanh nghiệp như những người bên trong. Hình thức lai giữa MBO và MBI (được gọi là BIMBO) có thể được hưởng lợi từ các chuyên gia kinh doanh của những nhà quản lý đương nhiệm và các hiểu biết nội bộ gần gũi của ban quản lý đương nhiệm.

Theo truyền thống, các vụ mua lại thường gắn liền với việc tái tập trung những hoạt động chiến lược của các tập đoàn niêm yết hoạt động kém hiệu quả. Ví dụ, việc chia cắt các hạng mục đầu tư cao cấp của RJR-Nabisco đã dẫn đến hành động của các nhà đầu tư bị coi như rước hổ vào nhà. Trong thập kỷ đầu tiên của thế kỷ 21, những hoạt động gây tranh cãi này đã bị các nghiệp đoàn và một số giới làm chính sách xem như là cách tiếp cận 'tước đoạt, lật đổ', trong đó các chủ sở hữu mới bán đi những tài sản có giá trị và nhanh chóng thoát ra khỏi doanh nghiệp. Các bằng chứng cho thấy đây là một cái nhìn sai lệch về hoạt động mua lại. Mua lại có thể dẫn đến hai loại hành động kinh doanh, góp phần tạo ra của cải. Thứ nhất, cấu hình lại cách thức mà trong đó những hoạt động mua lại tạo ra sự kết hợp mới dẫn đến việc sử dụng hiệu quả hơn các nguồn tài nguyên. Thứ hai, cơ cấu khuyến khích mới từ quyền sở hữu vốn cổ phần quản lý và việc thoát khỏi những ràng buộc từ cơ quan đầu não có thể dẫn đến khả năng theo đuổi các cơ hội kinh doanh mới.

Bốn dạng mua lại chính được minh hoạ trong Bảng 21.

Cơ chế kiểm soát và khuyến khích thường được sử dụng trong các vụ mua lại có thể tạo ra sự nâng cao hiệu quả. Những doanh nghiệp này được dán nhãn *mua lại hiệu quả* (Nhóm 1). Các khuyến khích có được nhờ sự xuất hiện quyền sở hữu vốn cổ phần quản lý đáng kể, áp lực thành tích để giúp thanh toán lãi suất sinh ra bởi sử dụng đòn bẩy tài chính cao khi mua lại doanh nghiệp, và sự giám sát tích cực của các tổ chức PE, tất cả đã góp phần giảm nhẹ những vấn đề trung gian trong các doanh nghiệp trưởng thành với dòng tiền đáng kể mà nếu không sẽ bị lãng phí vào việc đa dạng hoá không hiệu quả. Các nhà điều hành mang tư duy quản lý được trông đợi sẽ phản ứng tích cực với những khuyến khích tiền tệ được gia tăng bằng cách cải thiện hiệu quả.

Trong các tổ chức lớn, đa dạng tích hợp, những biện pháp hành chính có thể được chấp nhận để cố gắng đảm bảo thành tích. Những biện pháp như vậy có thể hạn chế việc thử nghiệm và ngăn cản hoạt động sáng tạo. Vấn đề này có thể được nới lỏng sau khi mua lại. Thay vì tuân theo sự kiểm soát của cơ quan đầu não vốn được thiết kế để tối ưu hoá các mục tiêu của công ty mẹ tuy đa dạng nhưng ngăn chặn đổi mới và đầu tư, việc mua lại tạo ra quyền tự chủ cho đội ngũ

Bảng 21. Các loại hình mua lại

	Tư duy cá nhân	
	Tư duy quản lý	***Tư duy kinh doanh***
Bối cảnh trước khi mua lại và tư duy quyết định	*Nhóm 1: Mua lại hiệu quả* Những vấn đề trung gian; nguy cơ thấp. Các quyết định chủ yếu dựa trên dữ liệu hệ thống và chỉ tiêu tài chính Sau mua lại: đòn bẩy cao và kiểm soát tài chính	*Nhóm 4: Mua lại thất bại* Sự không phù hợp của tư duy, khuyến khích, và quản trị Sau mua lại: đòn bẩy cao và kiểm soát tài chính
Bối cảnh trước khi mua lại và tư duy quyết định	*Nhóm 2: Mua lại để hồi sinh* Các thủ tục quan liêu bóp nghẹt sự đổi mới và đầu tư cần thiết để cạnh tranh; rủi ro vừa phải. Quyết định đổi mới năng lực cạnh tranh thông qua các cải tiến dựa trên sự thành công đã được chứng minh của chúng trong số các đối thủ cạnh tranh chính Sau mua lại: đòn bẩy linh hoạt và giám sát tài chính của các doanh nghiệp cổ phần tư nhân	*Nhóm 3: Mua lại kinh doanh* Các thủ tục quan liêu bóp nghẹt sự đổi mới triệt để kết hợp với sự không chắc chắn và thông tin hạn chế; hay các thương vụ dựa trên công nghệ đi sai hướng; rủi ro cao. Logic dựa trên phương pháp heuristics có thể dẫn đến sự đổi mới chiến lược và hiệu quả ra quyết định Sau mua lại: đòn bẩy linh hoạt; giám sát tài chính và kỹ năng công nghệ của các doanh nghiệp cổ phần tư nhân

Nguồn: Trích từ Wright et al. (2000)

quản lý mới để quyết định những gì là tốt nhất cho doanh nghiệp. Đổi mới hạn chế hoặc gia tăng sẽ xảy ra nếu các chủ sở hữu quản lý mới chỉ có tri thức quản lý. Các doanh nghiệp sau được dán nhãn *mua lại hồi sinh* (Nhóm 2)

Quản lý với nhận thức hay tư duy kinh doanh, chấp nhận việc ra quyết định dựa trên phương pháp heuristics (xem Chương 5), tạo khả năng theo đuổi các cơ hội kinh doanh đã được phát hiện từ trước, nhưng đã không thể theo đuổi nó khi vẫn ở trong một nhóm lớn hơn. Ví dụ, các vụ mua lại kinh doanh có thể xuất hiện trong các ngành công nghiệp dựa trên công nghệ nơi các công ty mẹ không thể quản lý hay không thể hiểu công nghệ nhưng ban quản lý của các doanh nghiệp thành viên lại có thể. Các doanh nghiệp thành viên được mua lại này sẽ được dán nhãn *mua lại kinh doanh* (Nhóm 3). Những vụ mua lại kinh doanh đòi hỏi phải quản lý với kỹ năng vượt trội và mang phong cách riêng để xử lý thông tin hạn chế và không đầy đủ về các cơ hội mới, chứ không phải là những người quản lý rất giỏi trong việc giám sát chặt chẽ để ngăn chặn không cho họ dốc toàn bộ nỗ lực để đáp ứng lợi ích của cổ đông (tức là lẩn tránh). Các nghiên cứu về động cơ mua lại của ban quản lý cho thấy tầm quan trọng của việc có khả năng phát triển những cơ hội chiến lược, vốn không thể thực hiện

được với những chủ sở hữu trước đó, và kiểm soát vận mệnh của chính mình. Ví dụ, ban quản lý của hãng bán lẻ quần áo Kohl mua lại doanh nghiệp từ tập đoàn lớn BAT và đưa ra nhiều sáng kiến bao gồm thiết kế cửa hàng mới, và đưa doanh nghiệp thành một dạng lai ghép giữa bán hàng giảm giá và cửa hiệu trưng bày.

Các chủ sở hữu - nhà quản lý kinh doanh có thể có những kỹ năng và động cơ để theo đuổi các sáng kiến chiến lược; nhưng là một dự án mới, một chút kiểm soát có thể được thực hiện với ban quản lý, thậm chí cả khi doanh nghiệp đã phát triển đủ để đạt được việc chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO)* trên thị trường chứng khoán. Trong bối cảnh đó, khi một doanh nghiệp gặp khó khăn tài chính, cơ hội mua lại có thể nảy sinh để đưa ra các cơ chế quản trị cần thiết, chúng sẽ cho phép những cơ hội sáng tạo tiếp tục được khai thác, nhưng theo một cách được kiểm soát hiệu quả hơn. Các vụ mua lại kinh doanh kiểu này được dán nhãn *mua lại công nghệ đã vỡ nợ.*** Ví dụ, ở Mỹ, hãng Seagate Technology gặp khó khăn ban đầu đã được tư nhân hoá từ việc niêm yết công chúng của nó vào năm 2000. Việc này đã cho phép hãng tái cơ cấu và phát triển

* IPO: initial public offering.

** busted tech buyout.

các sản phẩm sáng tạo mới với lợi nhuận cao hơn vượt xa nhu cầu ngắn hạn của thị trường chứng khoán. Đến năm 2002, hãng trở lại thị trường chứng khoán một cách thành công, và vào tháng Tám năm 2003 được tạp chí *VARBusiness* nêu tên là doanh nghiệp số một về đổi mới và kinh doanh ổ đĩa.

Để tạo thuận lợi cho sự phát triển nhiều hơn của việc mua lại kinh doanh, các doanh nghiệp có thể yêu cầu một mức đòn bẩy dưới chuẩn cho các vụ mua lại trong những ngành đã trưởng thành, và một tổ chức PE có nhiều kỹ năng sáng tạo hơn là chỉ có truyền thống được kết hợp với vụ mua lại. Cách tiếp cận này cho phép mở rộng khái niệm mua lại được tổ chức PE hậu thuẫn sang những ngành sáng tạo, hướng vào tăng trưởng nhiều hơn. Nơi nào xảy ra sự không phù hợp giữa sự sẵn có của cơ hội, cơ cấu quản trị, và tư duy quản lý, thì ở đó diễn ra sự *mua lại thất bại* (Nhóm 4).

Một vụ mua lại có thể đảm bảo cho sự tồn tại của một doanh nghiệp gia đình. Tất cả hoặc phần lớn các cổ đông thông thường có quyền biểu quyết trong các doanh nghiệp tư nhân trước đây có thể được mua lại bởi các nhà quản lý cũ, những người không có quan hệ gia đình với chủ sở hữu cũ. Một vụ mua lại dạng MBO có thể lưu giữ bản sắc và văn hoá của doanh nghiệp gia đình

(trước đây), và hoa lợi tinh thần (tức là sự tưởng thưởng nội tại từ việc được liên kết với doanh nghiệp gia đình) của các chủ sở hữu gia đình trước đây có thể được duy trì nếu họ vẫn tiếp tục tham gia vào vụ mua lại doanh nghiệp gia đình (tức là những liên kết mạng lưới với các nhà cung cấp, các khách hàng hiện tại,...). Các nhà quản lý không thuộc gia đình có khả năng phát hiện và khai thác những cơ hội tăng trưởng mà trước đây có thể đã bị những người chủ doanh nghiệp gia đình cũ từ chối trước khi xảy ra vụ mua lại. Những người chủ sở hữu cũ này có thể quan tâm nhiều hơn đến những vấn đề trong cuộc sống của gia đình chứ không phải một chương trình hành động tập trung vào việc nâng cao hiệu quả và lợi nhuận của doanh nghiệp. Trong một số trường hợp, khi người chủ sở hữu chi phối đã phát triển một hệ thống quản lý thứ cấp mạnh, thì một nguồn vốn gộp các nhân sự quản lý nằm bên ngoài doanh nghiệp gia đình có thể được yêu cầu mua lại doanh nghiệp gia đình thông qua một vụ mua lại dạng MBI để tận dụng những cơ hội kinh doanh đã bị bỏ qua.

Các doanh nghiệp spin-off đại học

Cho đến lúc này, chúng ta mới tập trung vào các hoạt động kinh doanh xuất phát từ một bối

cảnh thương mại. Nhưng, bối cảnh phi thương mại truyền thống của một trường đại học đang ngày càng trở thành nơi tạo ra các doanh nghiệp spin-off để chuyển giao các phát minh từ phòng thí nghiệm ra thị trường.

Một nền tảng của chính sách doanh nghiệp là thành lập những doanh nghiệp sáng tạo mới có thể đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tốc độ tăng trưởng kinh tế. Các doanh nghiệp dựa trên công nghệ mới (new-technology-based firm - NTBF) được những nhà nghiên cứu thành lập đã tách ra từ các trường đại học và các viện nghiên cứu đang thu hút chú ý rộng rãi như một nguồn tiềm năng kinh doanh mới, có thể đóng góp quan trọng cho sự tăng trưởng và phát triển kinh tế. Sự phát triển này được thúc đẩy bởi việc cắt giảm ngân sách công cho công tác nghiên cứu tại các trường đại học, bởi cuộc tranh luận công khai ngày càng tăng về vai trò của các trường đại học trong xã hội, và bởi những thay đổi pháp lý liên quan đến sở hữu và khai thác tài sản trí tuệ (IP) được tạo ra trong các trường đại học. Các trường đại học nhắm đến việc tạo lập doanh nghiệp spin-off (nghĩa là được tách ra) của các nhà nghiên cứu, trong đó cả trường đại học và viện nghiên cứu cũng nắm giữ cổ phần vốn chủ sở hữu, với niềm tin các doanh nghiệp này sẽ tạo ra dòng lợi nhuận đáng kể và tăng

vốn khi chúng được đem bán. Điều mong đợi ở đây là lợi nhuận từ các doanh nghiệp spin-off sẽ vượt quá lợi nhuận từ các thoả thuận cấp phép và hợp đồng nghiên cứu mang tính truyền thống nhiều hơn. Tuy nhiên, có cuộc tranh luận về việc liệu kỳ vọng đó có tính thực tế hay không, hay các trường đại học liệu có thành công trong việc tạo ra các doanh nghiệp spin-off với tiềm năng tăng vốn đáng kể hay không. Trường hợp hãng Renovo trong Chương 3 là ví dụ về một doanh nghiệp spin-off đại học.

Theo nghĩa hẹp, các doanh nghiệp spin-off đại học liên quan đến những dự án mới mà việc khởi động chúng phụ thuộc vào việc cấp phép hoặc chuyển nhượng tài sản trí tuệ của trường đại học. Một trường đại học có thể sở hữu cổ phần trong doanh nghiệp spin-off để đổi lấy việc chuyển nhượng quyền sở hữu nó, hoặc để thay cho phí giấy phép. Một tỷ lệ đáng kể các doanh nghiệp spin-off từ các trường đại học không được thành lập dựa trên những tài sản trí tuệ được luật hoá chính thức, và chúng không đòi hỏi cổ phần vốn chủ sở hữu được nắm giữ bởi các trường đại học. Các start-up loại này là từ những phân khoa đại học sử dụng tài sản trí tuệ hoặc kiến thức riêng của cá nhân. Trong chừng mực nào đó, các viện nghiên cứu đã tạo ra những dự án kiểu như vậy trong nhiều năm trời. Gần đây, giới chủ

sở hữu trường đại học đã có những động thái để cố gắng hạn chế, nếu không nói là loại bỏ, các dự án không chính thức như vậy. Tầm quan trọng tương đối của các doanh nghiệp spin-off có liên quan đến tài sản trí tuệ chính thức và những thứ không phụ thuộc vào hoạt động nghiên cứu tại các trường đại học, bối cảnh quốc gia (tức là ở một số nước, tài sản trí tuệ thuộc về các nhà khoa học chứ không phải trường đại học), chính sách của trường đại học liên quan đến sở hữu trí tuệ, hay các hoạt động kinh doanh của bản thân các viện nghiên cứu.

Các doanh nghiệp dựa trên công nghệ mới cũng có thể được tạo dựng bởi những sinh viên tốt nghiệp sau khi họ đã rời trường đại học, hoặc bởi những người bên ngoài sử dụng tài sản trí tuệ được tạo ra từ các trường đại học. Cho dù con số của loại doanh nghiệp dựa trên công nghệ mới có lẽ là rất đáng kể, song vẫn còn chưa rõ liệu có thể gắn những start-up này với những kiến thức cụ thể được tạo ra và chuyển giao trong khuôn khổ các trường đại học hay không, hay chúng dựa trên những kiến thức mà các sinh viên tốt nghiệp đã tích luỹ được bên ngoài trường đại học.

Những nhà nghiên cứu tạo ra các doanh nghiệp spin-off có nhiều lựa chọn. Họ có thể rời trường đại học để dành toàn tâm toàn ý cho doanh nghiệp spin-off. Hoặc họ sẽ ở lại trường

đại học và làm việc bán thời gian cho dự án đó. Việc các nhà khoa học lớn có thể trở thành các doanh nhân lớn hay không là một vấn đề tranh luận bởi nguồn gốc không phải thương mại của họ. Đưa vào doanh nghiệp một doanh nhân thế vai (từ bên ngoài) có kinh nghiệm thương mại có thể cung cấp đầu vào kinh doanh còn thiếu để cho phép sự đổi mới được phát triển từ phòng thí nghiệm đến một sản phẩm có khả năng tồn tại trên thị trường. Một sự kết hợp giữa các doanh nhân khoa học và doanh nhân thế vai trong hội đồng quản trị của doanh nghiệp mới sẽ cho phép các trường đại học đồng thời khai thác những lợi ích kỹ thuật từ sự tham gia của nhà phát minh và những bí quyết thương mại của các doanh nhân thế vai.

Các doanh nghiệp spin-off khác nhau về khả năng tạo ra sự tăng vốn đáng kể. Bảng 22 cho thấy tính chất của sự hỗ trợ được các trường đại học cung cấp cho các doanh nghiệp spin-off là khác nhau, điều này có thể định hình sự phát triển dự án. Mike Wright và các đồng nghiệp đã đưa ra sự phân biệt giữa loại doanh nghiệp spin-off dựa vào các tổ chức VC (10% các spin-off), loại thăm dò (50%), và loại lối sống (40%).

Loại doanh nghiệp spin-off dựa vào vốn mạo hiểm (VC) có lẽ là hấp dẫn nhất từ quan điểm chính sách. Những doanh nghiệp này sử dụng

công nghệ có tiềm năng tạo ra các thị trường mới rộng lớn và với việc tăng vốn có thể được thực hiện thông qua phát hành cổ phiếu trên thị trường chứng khoán (tức là IPO), hoặc bán để thành lập một doanh nghiệp đa quốc gia. Sự hậu thuẫn quan trọng của vốn mạo hiểm thường thấy trong giai đoạn đầu phát triển công nghệ vào các sản phẩm sẽ tạo ra doanh thu về sau. Trong nhiều trường hợp, những liên doanh này có thể không tạo ra nguồn thu nhập từ các sản phẩm của chúng (ngoài thu nhập tư vấn) trước khi chúng được IPO, do thời gian thăm dò rất dài và rủi ro cao trong quá trình phát triển thông qua nhiều giai đoạn khác nhau của thử nghiệm lâm sàng và phê duyệt theo quy định. Những doanh nghiệp spin-off phải có khả năng thu hút hầu hết các nhà nghiên cứu đã làm việc với công nghệ ấy tại các trường đại học để duy trì sự tín nhiệm khoa học. Hầu hết các trường đại học có lẽ có rất ít nhóm nghiên cứu với năng lực nghiên cứu hàng đầu thế giới có khả năng tạo ra loại doanh nghiệp spin-off như vậy.

Nhiều doanh nghiệp spin-off đại học có tiềm năng giới hạn và được dán nhãn *loại doanh nghiệp thăm dò*. Nền tảng công nghệ nâng đỡ việc thành lập chúng thường là không đủ mới để tạo ra các doanh nghiệp và thị trường hoàn toàn mới tăng trưởng nhanh. Những doanh nghiệp

Bảng 22. Các loại doanh nghiệp spin-off đại học

		Loại dựa vào vốn mạo hiểm (VC)	***Loại thăm dò***	***Loại lối sống***
Liên kết thể chế	*Tham gia chính thức*	Quan hệ vốn cổ phần dựa trên một hệ thống tài sản trí tuệ phức tạp	Các quan hệ vốn cổ phần dựa trên bằng sáng chế hoặc không	Giấy phép, hợp đồng, các quan hệ không chính thức
	Uy tín của nhóm nghiên cứu	Sự thừa nhận phổ biến trong một phạm vi rộng	Sự thừa nhận phổ biến trong một phạm vi nhỏ tập trung hoặc sự thừa nhận địa phương	Đa dạng
Mô hình kinh doanh	*Các nhà đầu tư trong tương quan với sự chấp nhận thị trường*	Chấp nhận của nhà đầu tư	Cả nhà đầu tư và thị trường đều chấp nhận	Chấp nhận của thị trường
	Kiểu nắm bắt giá trị	Chiến lược tối đa hoá tài sản trí tuệ rõ ràng hoặc thâu tóm chuỗi giá trị Chiến lược chuẩn bị bán thương mại / IPO	Tối ưu hoá thời gian hoà vốn và giá trị bán thương mại trong tương lai, còn chưa có lối ra rõ ràng	Tối ưu hoá lợi nhuận

Nguồn tài nguyên công nghệ	*Mức độ cải tiến, đổi mới*	Đột phá công nghệ hoặc thị trường	Sản phẩm mới dựa trên công nghệ không đột phá	Sản phẩm / dịch vụ mới cho nhu cầu thị trường rõ ràng chưa được đáp ứng
	Giai đoạn phát triển của sản phẩm / dịch vụ	Sớm, đôi khi thậm chí không xác định	Mẫu thử nghiệm sớm (alpha)	Sản phẩm / dịch vụ hầu như đã có thị trường sẵn sàng
	Độ phổ biến của khái niệm công nghệ	Có thể mở rộng	Hẹp	Không liên quan
Nguồn tài chính	*Sự tham gia của vốn mạo hiểm (VC)*	Có thể thu hút 1 - 5 triệu bảng Anh trong 18 tháng đầu tiên sau khi thành lập	Số tiền thấp hơn của các nhà tài trợ cá nhân, đầu tư mạo hiểm sơ khởi, hoặc loại quỹ đầu tư công cộng	Thường không có vốn cổ phần bên ngoài, một số nhà tài trợ cá nhân có thể tham gia
	Tài chính kết hợp	Khối lượng lớn vốn chủ sở hữu từ bên ngoài, một số vay nợ, sử dụng nhiều các khoản trợ cấp	Vốn kết hợp từ bên ngoài, vay ưu đãi và trợ cấp	Tài trợ nội bộ, vay nợ, và một số khoản vay ưu đãi

Nguồn nhân lực	*Đội ngũ cân bằng* *Kinh nghiệm ngành*	Doanh nhân thế vai hoặc thuê Kinh nghiệm quản lý, nghiên cứu xuất sắc	Các nhà khoa học kỹ thuật đóng vai trò doanh nhân Rất ít người có kinh nghiệm	Các nhà khoa học kỹ thuật Kinh nghiệm ngành đáng kể
Nguồn lực xã hội	*Đối tác lúc khởi nghiệp*	Quan hệ đối tác chính thức với các cổ đông (các nhà cung cấp vốn mạo hiểm, cung cấp công nghệ)	Không	Có sẵn người sử dụng chính

Nguồn: Wight et al. (2007)

spin-off thường có một nguyên mẫu được bảo vệ bởi bằng sáng chế có thể đem bán để tạo ra doanh thu. Họ có thể thu hút nguồn tài trợ bên ngoài từ các quỹ công cộng (public fund) hoặc quỹ PE liên kết với trường đại học hoặc cơ sở nghiên cứu công cộng. Thông thường, họ bắt đầu với mô hình kinh doanh chủ yếu đi theo con đường hợp đồng nghiên cứu hay tư vấn, và cố gắng xác định một sản phẩm để thương mại hoá. Trong những giai đoạn khởi nghiệp, mô hình kinh doanh có thể không được rõ ràng và có thể có nhu cầu phải sửa đổi nó đáng kể khi dự án kinh doanh xuất hiện.

Loại doanh nghiệp spin-off lối sống thường bắt đầu với quy mô nhỏ mà không cần tài sản trí tuệ chính thức từ trường đại học, nhưng có thể xây dựng dựa trên các hoạt động tư vấn của một học giả có chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể. Thậm chí nếu chúng vẫn còn là các doanh nghiệp định hướng tăng trưởng thấp, thì giá trị cộng dồn của chúng như một tập hợp số đông có lẽ vẫn có ý nghĩa quan trọng về kinh tế do loại doanh nghiệp spin-off này có xu hướng được tạo ra với số lượng lớn. Những nhân viên phụ trách chuyển giao công nghệ trong các trường đại học thường để lộ xu hướng hỗ trợ rất ít cho các doanh nghiệp spin-off loại này vì các khả năng tích cực là hạn chế. Tuy nhiên, chúng ít đòi hỏi về nguồn nhân lực, tài chính, công nghệ, và

chúng có thể gia tăng sự hiện diện của trường đại học trong vùng nó đặt trụ sở. Loại doanh nghiệp spin-off này hình thành trung tâm của các đại học kinh doanh.

Các dự án kinh doanh hiếm khi được tạo ra dưới hình thức được định hình đầy đủ. Chúng thường tiến triển qua các giai đoạn khác nhau theo thời gian. Sự tiến triển có thể đặc biệt khó khăn cho các doanh nghiệp spin-off đại học đang nhắm phát triển những phát kiến mới, nơi mà hiển nhiên từ khi khởi nghiệp còn không có sản phẩm ban đầu cũng như không có thị trường tiềm năng. Để có thể phát triển thành công, các doanh nghiệp spin-off đại học cần phải vượt qua bốn tình huống quan trọng cụ thể sau đây.

- *Nhận thức cơ hội*: Đòi hỏi doanh nghiệp spin-off kiếm được khả năng tổng hợp kiến thức khoa học với một sự hiểu biết về thị trường mà nó có thể phải gắn bó. Có thể có nhu cầu về các hệ thống liên lạc thị trường bên ngoài môi trường khoa học của trường đại học.
- *Cam kết kinh doanh*: Yêu cầu doanh nghiệp spin-off kiếm được một chiến binh kinh doanh, bất kể đó là doanh nhân khoa học hay doanh nhân thế vai, cam kết với sự phát triển của dự án. Nơi nào điều này đặt thành vấn đề, thì nó có vẻ sẽ phát sinh từ các trường

đại học không cung cấp đủ nguồn lực và các mối liên hệ làm việc, hoặc không phát triển các ưu đãi và các chính sách phù hợp.

- *Uy tín*: Yêu cầu doanh nghiệp spin-off xử lý được những khoản nợ mới và nhỏ. Uy tín với các đối tác thương mại và tài chính đặc biệt phải thảo luận ở đây vì các doanh nhân khoa học thiếu lý lịch hoạt động thương mại, vì tính chất thường là mơ hồ của các nguồn lực của doanh nghiệp spin-off trong giai đoạn này, và vì môi trường phi thương mại mà từ đó doanh nghiệp spin-off xuất hiện. Xây dựng các liên kết với các doanh nhân thế vai trong những giai đoạn phát triển trước đó, kết hợp với việc chứng minh cơ sở của quan niệm mới và tiềm năng cho một danh mục sản phẩm, và chuyển trụ sở hoạt động ra xa trường đại học có thể giúp báo hiệu một cách tiếp cận thương mại với các khách hàng và nhà đầu tư tiềm năng.
- *Lợi nhuận bền vững*: Yêu cầu doanh nghiệp spin-off phát triển các năng lực kinh doanh cho phép nó cơ cấu lại các khoản thiếu hụt từ những giai đoạn trước đó thành thế mạnh nguồn lực, năng lực tiềm tàng và vốn xã hội.

Các doanh nghiệp spin-off đại học áp dụng nhiều dạng chiến lược phát triển khác nhau để

khai thác các cơ hội được tạo ra bởi những tài sản trí tuệ bắt nguồn từ các phòng thí nghiệm. Một *chiến lược thị trường sản phẩm* có lẽ sẽ nhắm nhiều hơn đến mục tiêu đạt được sự tăng trưởng về doanh thu để tạo ra một doanh nghiệp phát triển bền vững. Ngược lại, một *chiến lược thị trường tài chính* sẽ chú trọng nhiều hơn vào việc tạo ra giá trị để cho phép doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán, hoặc bán cho các đối tác chiến lược. Giá trị tăng trưởng có thể đạt được nhờ việc xây dựng dần dần giá trị của khoa học và công nghệ trong doanh nghiệp, ngay cả khi không có doanh thu do bán sản phẩm, hoặc nhờ một chiến lược hỗn hợp vừa xây dựng giá trị của công nghệ vừa tạo ra doanh thu, có lẽ thoạt đầu từ hoạt động tư vấn và dịch vụ. Tính chất ngành hoạt động và chế độ chiếm hữu của dự án, tức là khả năng bảo vệ tài sản trí tuệ thông qua bằng sáng chế, quyền tác giả, những thứ có thể rất khác nhau giữa các ngành, ví dụ công nghệ sinh học với công nghệ thông tin, có thể ảnh hưởng đến sự lựa chọn. Sự lựa chọn giữa các chiến lược thương mại hoá sẽ bị ảnh hưởng bởi khả năng tiếp cận các tài sản bổ sung cần thiết gắn liền với mỗi chiến lược tăng trưởng. *Chiến lược thị trường sản phẩm* còn bao gồm nhu cầu tìm được nguồn nhân lực có chuyên môn về thương mại hoá. *Chiến lược thị trường tài chính*

bao hàm nhu cầu tiếp cận các nguồn vốn nhân lực bổ sung có thể giúp phát triển công nghệ.

Doanh nghiệp xã hội

Doanh nghiệp xã hội gắn với việc nhận thức một vấn đề xã hội và sử dụng các nguyên tắc kinh doanh để tổ chức, tạo lập và quản lý doanh nghiệp xã hội để đạt được những thay đổi về xã hội, văn hoá, hay môi trường. Trái với tinh thần kinh doanh thương mại truyền thống, động lực cơ bản cho doanh nhân xã hội là tạo ra lợi nhuận tích cực cho xã hội, và tạo ra những giá trị xã hội khó có thể đo lường được (tức là tổng số của cải tạo ra có thể bao gồm tài chính và phi tài chính). Quan trọng hơn, trong khi doanh nhân xã hội thường gắn với các khu vực tự nguyện và không vì lợi nhuận, nhu cầu này không loại trừ việc tạo ra lợi nhuận tài chính.

Mặc dù mới nổi tiếng trong những năm gần đây, nhưng doanh nghiệp xã hội đã có một lịch sử lâu đời. Doanh nghiệp xã hội đầu tiên ở Anh được thành lập vào những năm 1840 ở Rochdale, Lancashire. Đó là một hợp tác xã của công nhân cung cấp thực phẩm chất lượng cao với giá cả phải chăng để đáp trả những điều kiện công xưởng vốn bị coi là bóc lột. Một sự hồi sinh của doanh nghiệp xã hội tại Anh bắt đầu vào giữa

những năm 1990 gắn liền với sự hình thành ồ ạt các hợp tác xã, các doanh nghiệp cộng đồng, các doanh nghiệp từ thiện, và những hình thức doanh nghiệp xã hội khác. Tuy nhiên, các doanh nghiệp xã hội rất khác nhau về mục tiêu, thành viên, hình thức pháp lý, và quy mô, từ những doanh nghiệp lớn ở tầm quốc gia và quốc tế cho đến các doanh nghiệp nhỏ dựa vào cộng đồng. Một nguy cơ tiềm tàng với sự phổ biến gần đây của các doanh nghiệp xã hội là các doanh nghiệp thương mại sẽ cố cướp đoạt 'thương hiệu xã hội' khi giới thiệu hàng hoá và dịch vụ của họ.

Doanh nghiệp xã hội cần ý thức rõ ràng về 'sứ mệnh xã hội' của mình về việc mình đang cố gắng làm nên sự khác biệt nào, nhằm mục đích giúp đỡ ai, và lập kế hoạch thực hiện điều đó như thế nào. Nói chung, doanh nghiệp xã hội tạo ra thu nhập bằng cách bán hàng hoá và dịch vụ hơn là nhờ vào các khoản tài trợ và quyên góp. Thật vậy, con số các tổ chức từ thiện từ bỏ các mô hình gây quỹ truyền thống và trở nên giống các doanh nghiệp thương mại hơn để đảm bảo sự tồn tại bền vững của mình đang ngày càng tăng lên. Các doanh nghiệp xã hội nói chung có những quy định rõ ràng rằng lợi nhuận sẽ được tái đầu tư để tiếp tục sứ mệnh xã hội. Tuy vậy, việc chấp nhận vị thế từ thiện có thể đem lại các khoản miễn giảm thuế giúp duy trì số thặng

dư để tiếp tục sứ mệnh xã hội. Trong khi doanh nghiệp xã hội cũng có thể sử dụng những hình thức pháp lý tương tự như các doanh nghiệp và hợp tác xã tiêu chuẩn, thì các tổ chức lợi ích cộng đồng cung cấp một hình thức pháp lý được tạo ra đặc biệt cho doanh nghiệp xã hội. Nó có một mục tiêu xã hội được quy định, đảm bảo cho tổ chức này không thể đi chệch khỏi sứ mệnh xã hội và tài sản của nó được bảo vệ để không bị bí mật đem bán.

Các doanh nhân xã hội cũng khác nhau trong những hoạt động kinh doanh của họ. Một số doanh nhân xã hội là những người "khéo xoay xở", những người chuyên chú vào việc giải quyết các nhu cầu xã hội quy mô nhỏ của địa phương với bất kỳ nguồn lực nào rơi vào tay họ. Nhóm thứ hai là các nhà hiệu chỉnh xã hội, những người phát triển các hàng hoá và dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu không được giải quyết thoả đáng bởi những tổ chức và doanh nghiệp hiện có; quy mô hoạt động của họ có thể dao động từ nhỏ đến lớn. Nhóm thứ ba là các kỹ sư xã hội, những người nhận diện các vấn đề mang tính hệ thống và giải quyết chúng thông qua những thay đổi cơ bản được xây dựng dựa trên việc khai thác sự hỗ trợ chính trị của dân chúng. Giá trị xã hội được tạo ra bởi các loại doanh nhân xã hội khác nhau có thể thay đổi vì những khung cảnh khác

nhau trong đó họ hoạt động và những mục tiêu 'chính trị' khác nhau của họ.

Mục đích chính của doanh nghiệp xã hội là sứ mệnh xã hội hoặc môi trường của nó. Đáng lưu ý, một doanh nghiệp xã hội cố gắng tối đa hoá khối lượng lợi ích xã hội mà nó tạo ra cân bằng với các mục tiêu tài chính. Tuy nhiên, một doanh nghiệp có đạo đức sẽ cố giảm thiểu tác động tiêu cực của nó đối với xã hội và môi trường.

Ở Mỹ, hiện tượng doanh nghiệp xã hội là xu thế chủ đạo. Tạp chí Forbes công bố danh sách các doanh nhân xã hội hàng đầu cùng với "danh sách người giàu" truyền thống của mình. Các doanh nghiệp xã hội đang tham gia vào một loạt ngành nghề đa dạng với một loạt mục tiêu xã hội khác nhau. Những ví dụ về doanh nhân xã hội đáng chú ý là Jordan Kassalow, một chuyên viên đo thị lực có bằng cấp, người điều hành một tổ chức bán kính đọc sách làm sẵn cho người dân ở các nước đang phát triển; Sam Goldman và Ned Tozun của hãng D.Light Design, sản xuất các loại đèn giá rẻ và bán trong các cộng đồng không có nguồn điện ổn định; Tom Skazy, người đã rời bỏ đại học Princeton danh tiếng để lập ra hãng Terracycle, bán phân bón và hơn 250 sản phẩm được làm từ sáu mươi dòng chất thải; và Jane Chen, người đã thành lập một hãng sản xuất loại thiết bị giống như túi ngủ gọi là 'Thermpod',

dùng để sưởi ấm cho trẻ sơ sinh thiếu cân tại các bệnh viện và phòng khám nơi có hệ thống sưởi ấm không đáng tin cậy.

Đứng đầu danh sách đề cử của độc giả tờ *Businessweek* cho doanh nghiệp xã hội vì lợi nhuận là Dự án The Paradigm, bán loại bếp lò đốt cháy triệt để củi và than củi ở Kenya và Guatemala. Các kiểm toán viên do Liên Hợp Quốc phê chuẩn chứng minh bằng tư liệu là bếp tiết kiệm bao nhiêu nhiệt lượng, và Paradigm bán lại định mức thải carbon dôi ra mà các kiểm toán viên thưởng cho nó. Một ví dụ khác, dự án Sseko Design, chuyên giúp những phụ nữ thiệt thòi có năng lực học lên đại học ở Uganda kiếm tiền chi trả học phí. Các doanh nghiệp có trụ sở ở Hoa Kỳ dạy những người tham gia học may. Sau khi làm việc chín tháng tại nhà máy ở thủ đô Kampala, những người tham gia sẽ có đủ tiền để theo học năm đầu tiên của trường đại học.

Tại Anh, *The Big Issue*, Dự án Eden, và nhà hàng Fifteen của Jamie Oliver là những ví dụ về các doanh nghiệp xã hội. Cũng tại Anh, Cafédirect là hãng đồ uống nóng kinh doanh tại các hội chợ lớn nhất ở Anh; Tổ chức Elvis & Kresse (EaKo) thu gom các phế liệu công nghiệp, biến chúng thành valy và túi xách thời trang, và tặng 50% lợi nhuận cho Hội Từ thiện của Lính cứu hoả; Hill Holt Wood giáo dục các thanh

niên có nguy cơ rủi ro cao trong khung cảnh một khu rừng cổ đại; Trung tâm Sức khoẻ Surrey là doanh nghiệp xã hội tiên phong trong thế giới y tế do các đội điều dưỡng và trị liệu làm việc tại đây điều hành, và Green-Works thu gom đồ nội thất văn phòng lẽ ra được đưa đến bãi phế thải và chuyển chúng đến các cơ sở từ thiện và các tổ chức khác với giá rất rẻ. Ngoài ra, những người thắng giải thưởng như Divine Chocolate, một hãng kinh doanh chocolate tại các hội chợ do Hợp tác xã KuapaKokoo của các nông dân trồng ca-cao ở Ghana đồng sở hữu, và Women like Us, một công ty kết nối những phụ nữ có công việc linh hoạt, cũng là các doanh nghiệp xã hội.

Quỹ Eco-Lighthouse khuyến khích doanh nghiệp xã hội và Bộ Môi trường Na Uy hỗ trợ cho chương trình cấp giấy chứng nhận môi trường. Quỹ này giúp các doanh nghiệp tiến hành những hoạt động có lợi nhuận và thân thiện với môi trường. Những hoạt động thân thiện với môi trường trong việc sử dụng tài nguyên, năng lượng, hoá chất, xử lý chất thải, vận chuyển và giao dịch với các nhà cung cấp được quỹ ủng hộ. Các doanh nghiệp được cấp giấy chứng nhận Eco-Lighthouse (ELC) có thể huy động một nguồn lực hợp pháp chất lượng cao, được phát tín hiệu từ các nhà cung cấp tiềm năng những nguồn lực bên ngoài. Trong quá trình thực hiện

cấp giấy chứng nhận, mỗi doanh nghiệp giành được quyền tiếp cận một tư vấn bên ngoài. Nhà tư vấn sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp tham gia chương trình phát triển các chiến lược tuân theo những yêu cầu cụ thể của ngành công nghiệp, nhưng đồng thời thúc đẩy lợi thế cạnh tranh bền vững và khả năng tài chính lành mạnh. Một kiểm toán viên độc lập của bên thứ ba đảm bảo rằng chỉ những doanh nghiệp thực hiện tất cả các hoạt động theo quy định của quỹ (tức là các mục tiêu doanh nghiệp, quy hoạch, các biện pháp kiểm soát chất lượng, lưu trữ hồ sơ, và đào tạo, giáo dục người lao động) mới được trao giải thưởng ELC. Giấy phép ELC có hiệu lực trong ba năm. Nó có thể được gia hạn nếu doanh nghiệp tuân thủ các yêu cầu ELC. Những yêu cầu ELC liên tục được đánh giá và gia tăng liên quan đến các tiêu chuẩn của thị trường và các quy định quản lý.





Tương lai

Ngay từ đầu, chúng ta đã nói rằng tinh thần kinh doanh đang trải qua một thời kỳ vàng son. Nếu thời kỳ vàng son của tinh thần kinh doanh nghĩa là nó phải có một ảnh hưởng lâu dài đối với xã hội thì còn nhiều vấn đề nan giải và thách thức cần được giải quyết. Lưu ý là chúng ta phải thấy rằng tinh thần kinh doanh có cái giá của nó, và nó có những lợi ích cũng như những thiếu sót. Các vấn đề cần được xem xét trong tương lai sẽ được thảo luận ở chương 7.

Tăng trưởng của doanh nghiệp

Một vấn đề quan trọng trong tinh thần kinh doanh là liệu nó sẽ dừng lại với việc tạo ra một doanh nghiệp hay vẫn sẽ tiếp tục vượt quá điểm

này. Những chương trước, chúng ta đã thấy tinh thần kinh doanh là một quá trình diễn ra theo thời gian và có thể tiếp tục ngay trong các doanh nghiệp đã được hình thành. Một số người cũng có sự nghiệp kinh doanh, sở hữu nhiều doanh nghiệp theo thời gian. Đối với tinh thần kinh doanh để đóng góp cho xã hội, điều quan trọng là phải đi xa hơn mục tiêu tạo ra các doanh nghiệp, mà phần nhiều trong số đó đóng cửa khá nhanh chóng sau khi hình thành như đã được nhấn mạnh trong Chương 5. Thay vì thế, ảnh hưởng lớn hơn liên quan đến việc giải quyết các câu hỏi làm thế nào khai thác các cơ hội dẫn đến phát triển và kinh doanh bền vững.

Các phương pháp tiếp cận hiệu quả và khéo xoay xở đem lại những phương hướng mới lý thú trong việc các doanh nhân làm thế nào có thể tạo ra những doanh nghiệp mới trong hoàn cảnh nguồn lực rất hạn chế, nhưng chúng hiện chỉ cung cấp những hiểu biết ít ỏi xung quanh việc các doanh nghiệp mới thực hiện quá trình chuyển đổi như thế nào để tăng trưởng cao, kết luận hiện đang được tìm kiếm từ tất cả các quốc gia quan tâm đến việc thúc đẩy phát triển kinh tế.

Kết quả của một số lượng lớn nghiên cứu điều tra những lý do xung quanh việc các doanh nghiệp phát triển như thế nào và tại sao một số doanh nghiệp mới phát triển hơn những doanh

nghiệp khác đã xác định tầm quan trọng của các đặc điểm của doanh nhân, khả năng có được các nguồn lực, chiến lược áp dụng cho doanh nghiệp, bối cảnh ngành nghề, và cơ cấu tổ chức trong việc làm hoặc doanh thu bán hàng. Tuy nhiên, khả năng sinh lợi và tồn tại của doanh nghiệp, cũng như các thước đo rộng lớn hơn của giá trị doanh nghiệp bao gồm cả giá trị xã hội (tức là tổng số của cải tạo ra, có thể là tài chính và phi tài chính), như minh hoạ bởi các doanh nghiệp xã hội trong Chương 6, mới chỉ được chú ý một cách hạn chế. Ngoài ra, vấn đề của doanh nhân chứ không phải thành tích hoạt động của doanh nghiệp lại thu hút được rất ít sự quan tâm.

Chúng tôi nhấn mạnh hai vấn đề nan giải còn chưa được giải quyết cụ thể. Việc giải đáp những vấn đề ấy sẽ góp phần gia tăng sự đóng góp xã hội của các doanh nhân. Thách thức đặc biệt thích đáng vì tại thời điểm chúng tôi viết cuốn *Dẫn luận* này (2013), các quốc gia đang phải đối mặt với những thách thức trong việc xây dựng chính sách để thúc đẩy sự phát triển trong một môi trường khó khăn tài chính nghiêm trọng và suy thoái kép.

Vấn đề nan giải đầu tiên liên quan đến việc tại sao dường như ít có sự tương quan giữa tăng trưởng doanh số bán hàng và tăng trưởng doanh thu trong các doanh nghiệp. Đây không phải là

những thước đo có thể thay thế nhau về cùng một sự việc, và việc thiếu sự tương quan cung cấp một đầu mối là các quá trình kinh doanh khác nhau là nền tảng cho tăng trưởng của doanh nghiệp. Ví dụ, trong khi chúng ta thường có thể nghĩ về sự tăng trưởng theo nghĩa tăng doanh số bán hàng cho người tiêu dùng cuối cùng trong một thị trường sản phẩm, thì đây là một quan điểm hẹp hòi. Đặc biệt trong các thị trường công nghệ cao, doanh nhân khởi nghiệp có thể bán công nghệ của họ cho các doanh nghiệp lớn khác trong ngành, chẳng hạn thông qua cấp phép. Những doanh nghiệp lớn ấy sẽ có nguồn vốn bổ sung để phát triển công nghệ vào những sản phẩm cuối cùng có thể vượt xa doanh nhân mới khởi nghiệp. Các doanh nhân khởi nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ cao cũng có thể tập trung vào việc xây dựng giá trị công nghệ của họ, như minh hoạ trong Chương 3 với Renovo. Ở đây, doanh nhân có thể tạo ra giá trị bằng cách bán doanh nghiệp của mình cho một doanh nghiệp đang hoạt động, hoặc đưa nó lên thị trường chứng khoán, thậm chí thông qua một số doanh nghiệp không có doanh thu từ việc bán sản phẩm cho các khách hàng cuối cùng. Thay vì phát triển năng lực sản xuất và tiếp thị, và tạo ra doanh thu bán hàng khá sớm sau khi khởi nghiệp, các doanh nghiệp này phải đối mặt với

những thách thức của việc giành được các vòng tài trợ để vượt qua cái gọi là 'thung lũng chết'. Đó là khoảng cách giữa việc sử dụng hay 'đốt' vốn ban đầu và tạo ra nguồn tài trợ lớn hơn nữa từ doanh số bán hàng hay từ vòng thứ hai của tài trợ bên ngoài. Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể cần phát triển các chiến lược quốc tế bởi thị trường của họ là những thị trường toàn cầu. Ở đây, các doanh nghiệp cần xác định đối tác liên minh và các ứng cử viên mua lại, xây dựng mối quan hệ với các doanh nghiệp đang hoạt động mà rốt cuộc có thể mua lại chúng.

Vấn đề nan giải thứ hai là tại sao các mô hình tăng trưởng lại khác nhau đến thế. Tương đối ít đơn vị kinh doanh cho thấy có sự tăng trưởng mạnh mẽ, bền vững. Một số doanh nghiệp thoạt đầu phát triển nhanh chóng sau đó mờ nhạt dần. Các doanh nghiệp khác phải đối mặt với những khó khăn, nhưng rồi hồi phục để trở thành các doanh nghiệp thành công. Một cách giải thích là các doanh nhân khác nhau về khả năng khám phá, tạo ra, đánh giá và khai thác những cơ hội có tiềm năng tăng trưởng bền vững. Các doanh nhân cũng khác nhau liên quan đến động cơ hướng tới tăng trưởng bền vững của họ. Tuy nhiên, chúng ta vẫn còn chưa biết lý do tại sao một số doanh nhân có động lực lớn hơn những người khác để phát triển doanh nghiệp, hoặc có động lực để

phát triển doanh nghiệp theo những cách khác nhau. Như đã được minh hoạ trong Chương 5, giờ đây chúng ta biết thêm về quá trình nhận thức kinh doanh bằng cách khám phá cách thức doanh nhân thực sự tạo ra các quyết định để phát triển hoặc không phát triển doanh nghiệp. Bởi vì các doanh nhân phải liên tục xác định ý nghĩa cho những thông tin không rõ ràng và luôn thay đổi trong môi trường không chắc chắn bên ngoài, những người có phong cách ra quyết định trực giác và phi tuyến tính hơn có thể nhận ra cơ hội phát triển hơn những người khác.

Bối cảnh

Trong Chương 4, chúng ta đã thảo luận về những bối cảnh xã hội, địa lý và thể chế có thể ảnh hưởng đến việc một người nào đó trở thành doanh nhân. Nhưng các chiều kích bối cảnh vượt ra ngoài vị trí địa lý hoặc không gian trong một xứ sở, một ngành nghề, hoặc môi trường kinh doanh cụ thể. Việc một người nào đó trở thành doanh nhân hay không và sau đó có phát triển doanh nghiệp của họ hay không cũng cần phải được hiểu trong mối quan hệ với chiều kích thời gian. Ở cấp độ doanh nghiệp, chiều kích này liên quan đến các giai đoạn cụ thể trong vòng đời của một doanh nghiệp - đó là, khu vực này

liệu đang nổi lên, đang phát triển, đang trưởng thành hay đang suy giảm. Ngoài ra, chiều kích thời gian liên quan đến trình độ cá nhân doanh nhân xét theo các giai đoạn trong sự nghiệp kinh doanh của họ. Như đã minh hoạ ở Chương 4, sự nghiệp kinh doanh có thể diễn ra trong một doanh nghiệp riêng lẻ hay trong nhiều dự án tổ chức tuần tự hoặc đồng thời như một danh mục đầu tư. Chiều kích thời gian cũng liên quan đến bối cảnh quốc gia. Ví dụ, một số nền kinh tế mới nổi và phát triển có thể ít bị thúc bách về sự cần thiết phải khai thác cơ hội một cách kịp thời. Các quá trình nhận thức và hành vi cấu hình tài nguyên của các doanh nhân trong những quốc gia có quan điểm cấp thiết hơn về thời gian có thể khác với những quốc gia có quan điểm thời gian lỏng lẻo hơn, điển hình là những nước chậm phát triển, nơi mà, ví dụ, chuyện được tổ chức tốt, làm việc đúng giờ, cung cấp đúng giờ là không chắc chắn. Những khác biệt này có thể có những tác động tiềm năng quan trọng đối với khả năng của doanh nhân để góp phần tạo ra của cải xã hội. Thay vì tập trung vào doanh nghiệp thì cần phải xem doanh nhân là đơn vị phân tích trong việc tìm hiểu các giai đoạn trong quá trình kinh doanh.

Cổ xuý tinh thần kinh doanh đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của hệ thống

đổi mới ở cấp độ quốc gia. Thông thường, các hệ thống đổi mới quốc gia thường chỉ tập trung vào việc thành lập các thiết chế sẽ tạo ra và phổ biến kiến thức mới thông qua các chương trình nghiên cứu và phát triển dài hạn, trong khi tinh thần kinh doanh thường bị bỏ qua. Trong các khu vực công nghệ phát triển nhanh thì phương pháp tiếp cận như vậy có thể là không đủ. William Baumol đã lập luận rằng đổi mới kinh doanh là nguồn gốc thực sự của lợi thế cạnh tranh quốc gia, và thách thức chính là tạo ra một bối cảnh khả dụng mà trong đó việc đổi mới kinh doanh có thể phát triển được. Một môi trường như vậy có thể liên quan đến việc xác định, tạo ra, và hỗ trợ một hệ sinh thái kinh doanh liên quan đến các mối quan hệ giữa các doanh nhân và doanh nghiệp của họ, các trường đại học, các đối tác công nghiệp thực tế và tiềm năng, các đối tác kinh doanh, các nhà cung cấp tài chính và sự hỗ trợ của chính phủ. Đây là một bước từ bỏ về căn bản hệ thống đổi mới quốc gia và các cụm công nghiệp truyền thống. Vì vậy, thay vì tập trung vào các doanh nghiệp một cách cô lập, cần phải tập trung vào vai trò của các hệ sinh thái kinh doanh như một tổng thể, và những cách thức mà nó được phát triển, nuôi dưỡng, thích nghi và duy trì.

Truyền bá và chuyển đổi

Tinh thần kinh doanh có phạm vi áp dụng rộng rãi hơn là chỉ khởi sự một doanh nghiệp mới. Lưu ý là nó có thể liên quan đến một loạt các hình thức khác nhau, như đã minh hoạ trong Chương 6. Ví dụ, nó liên quan đến kinh doanh tập đoàn, doanh nghiệp xã hội, tinh thần kinh doanh trong các doanh nghiệp gia đình, và tinh thần kinh doanh có thể được giải phóng thông qua việc thay đổi quyền sở hữu là kết quả từ một vụ mua lại bằng nghiệp vụ quản lý.

Sau cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, chúng ta có vẻ đang chứng kiến một sự đánh giá lại quan trọng các mục tiêu của tinh thần kinh doanh. Thay vì nghĩ về lợi nhuận tài chính tư nhân thuần tuý, sự xuất hiện của các doanh nhân xã hội đại diện cho một sự phát triển mới, có vai trò quan trọng trong việc lấp đầy những khoảng trống trong cung cấp dự phòng bởi các tổ chức chính thức trong thời đại những ràng buộc ngân sách eo hẹp. Đáng quan tâm là nhiều sinh viên MBA tại các trường kinh doanh hiện đang viết luận văn về doanh nghiệp xã hội hơn là về các doanh nghiệp thuần tuý thương mại.

Tinh thần kinh doanh đóng một vai trò quan trọng trong việc tái hoà nhập xã hội của các cựu chiến binh, đặc biệt là những người mà

tình trạng thương tật khiến họ hầu như không thể tìm được hoặc giữ được một việc làm thường xuyên. Một ví dụ đáng chú ý ở Mỹ là chương trình Barnes Family Entrepreneurship Bootcamp (Chương trình Huấn luyện kinh doanh gia đình Barnes) cho cựu chiến binh bắt đầu tại Đại học Syracuse ở Mỹ năm 2007. Sáng kiến này đã được các trường đại học khác trên khắp nước Mỹ học theo, như Mays Business School (Trường Kinh doanh Mays) tại Đại học A&M Texas. Chương trình đem lại sự đào tạo tiên tiến về các kỹ năng cần thiết để khởi động thành công và phát triển một doanh nghiệp mới qua một khoá học trực tuyến, một trải nghiệm thực địa căng thẳng, và mười hai tháng hỗ trợ và cố vấn cho các cựu chiến binh bằng dịch vụ kết nối miễn phí những người tham gia.

Giải quyết tình trạng đói nghèo

Theo Ngân hàng Thế giới, ước tính có khoảng 1,5 tỷ người đang sống trong cảnh nghèo đói cùng cực, với mức sống trung bình chỉ 1,25 USD hoặc ít hơn mỗi ngày. Trong khi các cơ quan quốc tế và chính phủ các nước đã có nhiều thập niên góp phần xoá đói giảm nghèo cho bộ phận dân cư sống trong nghèo đói như vậy, thì người ta ngày càng nhận ra rằng cách tiếp cận từ trên

xuống như thế là không đủ. Theo tinh thần của câu châm ngôn 'cho họ một con cá thì họ sống được một ngày, còn dạy họ cách câu cá thì họ sống được cả đời', chúng ta đang thấy một sự đột biến trong những nỗ lực để thúc đẩy tinh thần kinh doanh ở cấp địa phương tại các nước kém phát triển.

Một số dự án được cổ xuý trong một số nước cụ thể và được tài trợ bởi các chính phủ. Ví dụ, Quỹ Giải phóng tinh thần kinh doanh Kenya (Kenya Entrepreneurship Empowerment Foundation - KEEF) là một tổ chức phi chính phủ phi lợi nhuận dành cho việc xoá đói giảm nghèo trong các nhóm dân cư chịu thiệt thòi ở Kenya, tập trung chủ yếu vào phụ nữ và thanh niên. Quỹ cung cấp những khoản tín dụng nhỏ với lãi suất thấp và hỗ trợ cho việc thành lập doanh nghiệp nhỏ bền vững ở Kenya. Các dự án khác được tài trợ bởi các quỹ tư nhân.

Tuy nhiên, nghèo đói cũng là thách thức lớn đối với tinh thần kinh doanh. Trong suốt cuốn sách này, chúng ta đã nói bối cảnh chính là vấn đề và quá trình kinh doanh được liên kết qua lại với bối cảnh. Ở nhiều quốc gia kém phát triển, sự yếu kém hoặc không có các tổ chức hỗ trợ làm vô hiệu hoá khả năng của người nghèo trở thành doanh nhân. Ví dụ, Chương trình Thách thức những giới hạn của cắt giảm đói nghèo

(Challenging the Frontiers of Poverty Reduction - CFPR) của tổ chức phi chính phủ BRAC ở Bangladesh nhằm khắc phục vấn đề các chương trình tài chính vi mô truyền thống không đến được với người nghèo nhất trong những người nghèo. Sự tương tác giữa các cấu trúc quyền lực hiện có, các thiết chế thừa kế, và các thực tiễn thể chế được đưa ra gần đây liên quan đến tài chính vi mô tạo ra một khoảng trống trong bối cảnh thể chế. BRAC có thể lấp đầy khoảng trống này bằng cách rút ra những kinh nghiệm nội bộ của chính mình và các mạng lưới hoạt động được xây dựng qua nhiều năm làm việc trong các vùng nông thôn Bangladesh, và rút ra những bài học từ bối cảnh thể chế bên ngoài bằng cách tham gia vào các hoạt động hỗ trợ người nghèo theo tập tục hiện hành, các sự kiện tôn giáo, và trình diễn sân khấu bình dân.

Mặc dù những sự phát triển như vậy chắc chắn là rất giá trị, nhưng khả năng của chúng trong việc tạo ra các doanh nghiệp tăng trưởng cao, tạo ra nhiều việc làm và của cải tại địa phương có lẽ là hạn chế. Sự xuất hiện của những doanh nghiệp như vậy có thể còn cần phải chờ sự xuất hiện của các khuôn khổ thể chế và các thị trường nhân tố mạnh hơn. Những thứ này có thể tạo điều kiện thuận lợi cho các phát triển quan trọng như việc thành lập những tổ chức tài

chính lớn, những quy định của pháp luật và thực thi hợp đồng, cũng như sự phát triển cơ sở hạ tầng tạo điều kiện lưu động các nguồn lực cũng như phân phối hàng hoá và dịch vụ. Mức độ mà những nền kinh tế mới nổi đang phát triển các thể chế và các thị trường nhân tố của chúng rất đa dạng. Ngày càng có nhiều nước đang trở thành 'các nền kinh tế tầm trung', thể hiện với mức độ khác nhau những đặc điểm của nền kinh tế thị trường phát triển. Các doanh nghiệp từ những quốc gia này đang ngày càng có vị thế tốt để cạnh tranh trên thị trường thế giới, nhưng chúng vẫn cần đến sự hỗ trợ của chính phủ đối với các hoạt động quốc tế của chúng. Thay vì cạnh tranh chỉ dựa trên cơ sở chi phí thấp, một số doanh nghiệp hiện có tiềm năng thâm nhập các thị trường phát triển dựa trên các sản phẩm công nghệ cao, tiên tiến của mình.

Những hình thức tài chính mới

Khi những hình thức kinh doanh mới nổi lên, chúng sẽ thách thức quan niệm truyền thống về khoảng cách giữa nhu cầu tài chính của các tổ chức kinh doanh và các nguồn tài chính có sẵn. Sự phát triển mang tính cách mạng trong công nghệ có những tác động đặc biệt quan trọng. Các doanh nghiệp công nghệ và truyền

thông mới đang thách thức và thậm chí thay thế vai trò truyền thống của vốn mạo hiểm hạt giống (seed VC). Ví dụ, công nghệ di động, công cụ mạng xã hội và cơ chế tài trợ đám đông đã tạo điều kiện dễ dàng hơn cho việc gom và phân phối những khoản vốn hạt giống nhỏ, hoặc tài chính vi mô, từ những cá nhân muốn đầu tư hoặc cho vay đối với các dự án kinh doanh. Các xưởng gia tốc (accelerators) và nhà máy khởi nghiệp (start-up factory), cũng có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp các doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn khởi động ban đầu. Đáng chú ý là chúng có thể cung cấp một lượng tài chính nhỏ trước khi có vốn hạt giống, đổi lại bằng vốn sở hữu (equity) cũng như sự hỗ trợ phát triển kinh doanh ban đầu.

Tài chính vi mô đang ngày càng đóng vai trò trung tâm trong việc kích thích và nuôi dưỡng hoạt động kinh doanh ở các nước đang phát triển. Ở đây, tài chính vi mô cung cấp cho doanh nhân những lượng vốn nhỏ mà có lẽ không thể tìm thấy ở đâu khác trong bối cảnh liên quan đến thị trường vốn chưa phát triển và sự vắng mặt của các tài sản cá nhân lớn.

Trong khi tài chính vi mô nổi lên như là các khoản vay khởi động không thế chấp cho những người nghèo, nó đang phát triển thành một loạt các khả năng tài chính dựa trên vay nợ và vốn sở

hữu. Nguồn tài chính vi mô đang tăng nhanh và bao gồm các ngân hàng, các quỹ tiết kiệm và các tổ chức cho vay, quỹ đầu tư vì lợi nhuận, các công ty bảo hiểm, các nhà khai thác mạng di động, cũng như các cá nhân hoạt động như các nhà tài trợ cá nhân nhỏ và những người cho vay nhỏ. Ở các nước phát triển, lao động nhập cư gửi về quê hương là các nước đang phát triển một phần thu nhập của họ cũng là một nguồn tài chính đang gia tăng. Một vài nguồn trong số đó là các tổ chức phi lợi nhuận.

Hiện nay, chúng ta cần biết nhiều hơn về hình thức nào trong số những hình thức tài chính vi mô đang nổi lên là phù hợp nhất và hiệu quả nhất trong từng hoàn cảnh cụ thể. Những hình thức tài chính vi mô có ảnh hưởng nhất trong việc thúc đẩy doanh nhân công nghệ cao sáng tạo trong các nền kinh tế phát triển có thể không giống như những hình thức ủng hộ tài chính để thoát khỏi cảnh đói nghèo tuyệt vọng trong các nền kinh tế kém phát triển.

Chúng ta có rất ít bằng chứng liên quan đến thành tích dài hạn của các doanh nhân được tài trợ bằng tài chính vi mô. Tài chính vi mô có thể tạo điều kiện khởi nghiệp nhưng có thể hạn chế hơn trong việc giúp các doanh nghiệp này phát triển và tuyển dụng những lao động khác ở địa phương, những người được đưa ra khỏi đói

nghèo. Thách thức sau đó là phát triển các cơ chế có thể giúp đưa sự phát triển của các tổ chức tài chính vi mô từ chỗ khởi nghiệp đến các doanh nghiệp tăng trưởng bền vững. Như chúng ta biết từ các nghiên cứu về sự hỗ trợ vốn mạo hiểm cho doanh nhân, ngoài tài chính ra cũng cần cung cấp những hỗ trợ khác dưới các hình thức kỹ năng và vốn xã hội để phát triển một doanh nghiệp thành công.

Mặt tối của doanh nhân

Bên cạnh những phát triển tích cực hiện tại và mới được tạo ra bởi tinh thần kinh doanh, các khía cạnh tiêu cực đôi khi bị lãng quên, hoặc bị bỏ qua. Vấn đề tỷ lệ giải thể cao của các doanh nghiệp mới thành lập nêu trong Chương 1 được các nhà quản lý cho là quá trình 'hớt váng'. Mặc dù chúng ta có lẽ đang chứng kiến một thời kỳ vàng son của tinh thần kinh doanh trên toàn thế giới xét về phương diện chính sách và nghiên cứu, nhưng mặt tối vẫn chưa được thừa nhận đầy đủ. Nổi bật là hai khía cạnh cụ thể sau:

Thứ nhất, William Baumol nhấn mạnh đến một khía cạnh tiêu cực của tinh thần kinh doanh có thể xuất phát từ những khiếm khuyết trong quy tắc thể chế của trò chơi, nó cho phép và thậm chí tưởng thưởng cho tham nhũng và kinh

doanh bất hợp pháp. Một số doanh nhân có thể sử dụng sự giàu có của mình để hối lộ các quan chức, những người sẽ bảo vệ lợi ích của họ. Trong Chương 1, chúng ta đã nhấn mạnh rằng doanh nhân có thể đem lại sự cạnh tranh cho các doanh nghiệp đang tồn tại. Tuy nhiên, họ có thể gây tác động xấu bằng cách sử dụng tài sản của mình để ngăn cản sự gia nhập của doanh nghiệp sáng tạo mới. Vì vậy họ cũng có thể ngăn chặn sự cạnh tranh và làm chậm tiến bộ công nghệ và lợi ích xã hội.

Một số hoạt động kinh doanh tạo thành nền kinh tế không chính thức, là thứ có thể mang lại cả lợi ích cũng như tổn thất cho xã hội. Các hoạt động kinh tế không chính thức bao gồm kinh doanh không đăng ký để trốn thuế và vi phạm các luật lệ lao động, hoặc bán sản phẩm giả mạo. Các tính toán cho rằng hoạt động kinh doanh không chính thức chiếm từ 10 đến 20% GDP trong các nền kinh tế trưởng thành, và lên đến 60% trong các nền kinh tế mới nổi. Hoạt động kinh doanh không chính thức có thể là bất hợp pháp, nhưng chúng nảy sinh ở những nơi thiết chế pháp lý chính thức bị một nhóm quan trọng trong xã hội cho là quá ngặt nghèo hoặc quá tồi tệ nên không được coi là chính đáng. Các doanh nghiệp không chính thức có thể cạnh tranh không công bằng với các doanh nghiệp chính thức, tuy trong một

số trường hợp nó có thể làm cho các doanh nghiệp chính thức hoạt động hiệu quả hơn.

Việc công nghiệp hoá nhanh chóng giới hạn trong một số vùng của quốc gia có thể dẫn tới quá trình di cư đến các đô thị. Kết quả là càng có nhiều người hoạt động trong nền kinh tế không chính thức. Sự nghèo túng khiến một số người trở thành doanh nhân không chính thức. Đó là vì kinh doanh là nguồn thu nhập duy nhất cho những người không thể kiếm được một việc làm chính thức. Những doanh nhân kiểu này thường phải đối mặt với rào cản lớn trong việc thu thập các nguồn lực cho kinh doanh, và có thể phải sử dụng các nguồn lực bỏ đi của người khác (kinh doanh theo kiểu khéo xoay xở như được nói trong Chương 2) làm đầu vào cho hoạt động của họ (ở nhiều nước, các hàng hoá có thể được tái chế từ rác thải và đem bán).

Tình trạng quan liêu quá mức trong các nền kinh tế phát triển cũng như mới nổi có thể sinh ra những phí tổn lớn và những rào cản đối với kinh doanh chính thức. Trong Chương 1, chúng ta nhận thấy có sự khác biệt đáng kể giữa các nước về mức độ dễ dàng trong hoạt động khởi nghiệp.

Khía cạnh thứ hai từ mặt tối của tinh thần kinh doanh chính là tác động cá nhân. Trái ngược với lợi ích cá nhân của việc tích luỹ của cải từ kinh doanh, cái giá phải trả cho gia đình và

sức khoẻ cá nhân thường bị bỏ quên. Mặt bất lợi đối với phẩm chất kiên trì và sẵn sàng làm việc căng thẳng của doanh nhân có thể là một tác động tiêu cực đến các mối quan hệ cá nhân. Một số doanh nhân có thể không có thời gian gần gũi người thân đủ để duy trì mối quan hệ, hoặc dẫn đến hậu quả ly hôn và sự xa lạ từ con cái. Ngoài ra, niềm tin duy nhất vào những gì là cần thiết để làm cho doanh nghiệp hoạt động có thể tạo ra những xung đột và sự không sẵn lòng hợp tác với các thành viên gia đình. Những căng thẳng này có thể còn trầm trọng hơn ở các thành viên trong gia đình cũng tham gia vào hoạt động kinh doanh.

Thất bại của các doanh nghiệp có thể khuếch đại những tác động này đối với cuộc sống cá nhân và gia đình. Việc mất nhà cửa vì sử dụng làm tài sản thế chấp cho các khoản vay khi kinh doanh thất bại có thể đặc biệt thách thức đối với các mối quan hệ cá nhân. Chúng ta đã thấy trong Chương 5, sự thua lỗ của một doanh nghiệp mà doanh nhân gắn bó chặt chẽ với nó có thể gây ra những cảm xúc đau khổ và suy sụp. Những doanh nhân này có thể không bao giờ còn là doanh nhân nữa, không bao giờ phục hồi được nếu họ không thể tiếp tục làm việc. Con cái của họ cũng có thể bị ngăn cản để không trở thành doanh nhân.

Các bằng chứng ít ỏi mà chúng ta có được về việc là doanh nhân thì thiệt thòi như thế nào cho thấy các doanh nhân nói đến một mức độ cô lập xã hội cao hơn so với các nhà quản lý cấp cao. Một số doanh nhân cảm thấy bất an không chỉ về công việc của họ mà còn về tương lai. Hơn nữa, một số doanh nhân cho biết rất dễ rơi vào xung đột, tai nạn, bệnh tật, căng thẳng, mệt mỏi và kiệt quệ.

Từ đây, chúng ta sẽ đi đến đâu?

Những kỳ vọng về khả năng các doanh nhân mang lại lợi ích kinh tế là rất cao, và có lẽ đã trở nên cao quá mức. Trong khi một số doanh nghiệp có thể tạo ra lợi ích cá nhân và xã hội đáng kể, thì tỷ lệ các doanh nghiệp thất bại cũng rất cao, và tăng trưởng bền vững là một thách thức lớn. Có những mặt tiêu cực cũng như mặt tích cực quan trọng được tạo ra bởi tinh thần kinh doanh. Cần phải thừa nhận nhiều hơn cả hai mặt này trong các nhà làm chính sách và các nhà giáo dục. Các chương trình giáo dục cần phải đi xa hơn việc đào tạo nhập môn để cảnh báo cho các doanh nhân tiềm năng về những nguy cơ và cạm bẫy. Điều đó không phải để làm xói mòn tầm quan trọng của tinh thần kinh doanh, mà là để giúp xây dựng một văn hoá kinh doanh bền vững chứ không phải là sự suy sụp trong cảnh vỡ mộng.

Đọc thêm

Chapter 1: Tầm quan trọng của tinh thần kinh doanh

- Acs, Z. J. (1996). *Doanh nghiệp nhỏ và tăng trưởng kinh tế. (Small Firms and Economic Growth.)* Thư viện quốc tế các bài viết phê phán trong kinh tế học số 61 (The International Library of Critical Writings in Economiscs 61.) Cheltenham: Edward Elgar.
- Bosma, N. và Harding, R. (2007). *Những kết quả điều tra GEM 2006 (GEM 2006 Results).* London and Boston, MA: Babson College and London Business School.
- Bower, T. (2008). *Branson*. London: Harper Perennial.
- Branson, R. (2011). *Business Stripped Bare: Cuộc phiêu lưu của một doanh nhân toàn cầu. (Business Stripped Bare: Adventures of a Global Entrepreneur).* London: Penguin Group.
- Bridge, S., O'Neill, K., và Martin, F. (2009). *Hiểu về doanh nghiệp, tinh thần kinh doanh & doanh nghiệp nhỏ. (Understanding Enterprise, Entrepreneurship & Small Business).* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Bygrave, B. (2004). *Quá trình kinh doanh. (The Entrepreneurial Process).* Trong W. Bygrave và A. E. Zacharkis, Sổ tay Thạc sĩ Kinh doanh (The Portable MBA in Entrepreneurship.) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, trang 17-48
- Bygrave, W. (2006) *Mô hình doanh nhân (tôi) xem xét lại. (The Entrepreneurship Paradigm (I) Revisited).* Trong H. Neergard và J. Parm Ulhoi: *Sổ tay những phương pháp nghiên cứu định tính trong kinh doanh. (Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship).* Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing, Inc., trang 17-48.
- Cunningham, J. B. và Lischeron, J. (1991). *Định nghĩa tinh thần kinh doanh. (Defining Entrepreneurship).* Tạp chí Quản trị doanh nghiệp nhỏ (Journal of Small Business Management). 29(1): 45-61.
- Bộ Thương mại và Công nghiệp. (2004). *Kế hoạch hành động của chính phủ cho doanh nghiệp nhỏ. Biến nước Anh thành nơi tốt nhất thế giới để khởi sự và phát triển một doanh nghiệp: cơ sở chứng minh. (A Government Action Plan for Small Business. Making the UK the Best Place in the World to Start and Grow a Business: the Evidence Base).* London: DTI, Small Business Service.
- Drakopoulou Dodd, S. và Anderson, A. R. (2007). *Thói cố chấp và sự hoang đường của các doanh nhân cá nhân chủ nghĩa. (Mumpsimus and the Mything of the Individualistic Entrepreneur).* International Small Business Journal, 25 (4): 341-360.
- Gartner, W. B. (1985). *Khung khái niệm mô tả hiện tượng tạo lập dự án kinh doanh mới. (A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation).* Academy of Management Review, 10 (4): 696-706.
- Hannan, M. T. và Caroll, G. R. (2000). *Nhân khẩu học của các tập đoàn và các ngành công nghiệp. (The Demography of Corporations and Industries).* Princeton University Press.

- Hebert, R. và Link, A. A. (2006). *Quan điểm lịch sử về doanh nhân. (Historical Perspectives on the Entrepreneur).* Foundations and Trend® in Entrepreneurship. 2 (4): 261-408.
- Kelley, D., Singer, S., và Herrington, M. (2012). *Báo cáo toàn cầu 2011. Hiệp hội nghiên cứu Doanh nhân toàn cầu (GERA). (Global Entrepreneurship Research Association (GERA)).* Wellesley: Babson College.
- Kets de Vries, M. (1997). *Nổi loạn sáng tạo có căn nguyên. (Creative Rebels with a Cause).* Trong S. Birley và D. F. Muzyka: *Làm chủ doanh nghiệp. (Mastering Enterprise).* London: Pitman Publishing, trang 6-9.
- Landström, H. (2005). *Những người tiên phong trong nghiên cứu tinh thần kinh doanh và doanh nghiệp nhỏ. (Pioneers in Entrepreneurship and Small Business Research).* New York: Springer.
- Low, M. B. và MacMillan, I. C. (1988). *Doanh nhân: Những nghiên cứu trong quá khứ và thách thức trong tương lai. (Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges).* Journal of Management, 14 (2): 139-161.
- Moroz, P. và Hindle, K. (2012). *Kinh doanh là một quá trình: hướng tới sự hài hoà đa chiều. (Entrepreneurship as a process: toward harmonizing multiple perspectives).* Entrepreneurship Theory and Practice, 36 (4): 781-818.
- Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) (1998). *Khuyến khích tinh thần kinh doanh. (Fostering Entrepreneurship).* Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Reynolds, P., Storey, D. J., và Westhead, P. (1994). *So sánh xuyên quốc gia biến thiên trong tỷ lệ hình thành doanh nghiệp mới. (Cross-National Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates).* Regional Studies, 28 (4): 443-456.

- Reynolds, P. R., Camp, S. M., Bygrave, W. D., Autio, E., và Hay, M. (2001). *Theo dõi tinh thần kinh doanh toàn cầu: Báo cáo thực hiện 2011. (Global Entrepreneurship Monitor: 2001 Executive Report).* Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Schumpeter, J. A. (1934). *Lý thuyết phát triển kinh tế. (The Theory of Economic Development).* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stinchcombe, A. L. (1965). *Cấu trúc xã hội và các tổ chức. (Social Structure and Organizations).* Trong J. G. March: Handbook of Organizations. Chicago: Rand McNally, trang 142-193.
- Storey, D. J. (1994). *Hiểu về khu vực doanh nghiệp nhỏ. (Understanding the Small Business Sector).* London, Thomson Learning.
- Storey, D., Keasey, K., Watson, R., và Wynarczyk, P. (1987). *Hiệu suất của các doanh nghiệp nhỏ: Lợi nhuận, việc làm và thất bại. (The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failures).* London: Croom Helm.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., và Wright, M. (2001). *Tiêu điểm của nghiên cứu kinh doanh: Các vấn đề bối cảnh và quá trình. (The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues).* Entrepreneurship Theory and Practice, 25 (4): 57-80.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., và Wright, M. (2004). *Chính sách đối với doanh nhân mới, doanh nhân nối tiếp và doanh nhân có danh mục đầu tư. (Policy toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs).* Environment and Planning C: Government and Policy, 22 (6): 7709-798.
- Weshead, P., Wright, M., và McElwee, G. (2011). *Tinh thần kinh doanh: Triển vọng và các trường hợp. (Entrepreneurship:*

Perspectives and Cases). Harlow: Pearson Education Limited.

- Zahra, S. A. (2007). *Đặt bối cảnh cho xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu kinh doanh. (Contextualizing Theory Building in Entrepreneurship Research).* Journal of Business Venturing, 22 (3): 443-452.

Chapter 2: Khám phá và tạo ra cơ hội

- Alvarez, S. A. và Barney, J. B. (2007). *Phát hiện và Sáng tạo: Các lý thuyết lựa chọn về hoạt động kinh doanh. (Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action).* Strategic Entrepreneurship Journal, 1 (1-2): 11-26.
- Baker, T. và Nelson, R. E. (2005). *Tay trắng làm nên:. Xây dựng nguồn lực qua kinh doanh khéo xoay xở. (Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage).* Adminisistrative Science Quarterly, 50 (3): 329-366.
- Barney, J. B. (1991). *Nguồn lực doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh bền vững. (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage).* Journal of Management, 17 (1): 99-120.
- Cantillon, R. (1755). *Tiểu luận về bản chất của thương mại nói chung (Essai sur la Nature du Commerce en General).* H. Higgs dịch (1931). London: Macmillan.
- Casson, M. (1982). *Doanh nhân: Một lý thuyết kinh tế. (The Entrepreneur: An Economic Theory).* Oxford: Martin Robertson.
- Cuevas, J. G. (1994). *Hướng tới một nguyên tắc phân loại các lý thuyết kinh doanh. (Towards a Taxonomy of Entrepreneurial Theories).* International Small Business Journal, 12 (4): 77-88.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H. và Tracey, P. (2010). *Doanh nghiệp xã hội khéo xoay xở: Lý luận về tạo ra giá trị xã hội*

trong các doanh nghiệp xã hội. (Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises). Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (4): 681-703.
- Fiet, J. O. (2002). *Hệ thống tìm kiếm cho các khám phá kinh doanh. (The Systematic Search for Entreprenerial Discoveries).* London: Quorum Books.
- Hannan, M. T. và Carroll, G. R. (1992). *Động thái của quần thể tổ chức: Mật độ, tính hợp pháp và cạnh tranh. (Dynamics of Organizational Populations: Density, Legitimation and Competition).* New York: Oxford University Press.
- Harmeling, S. (2011). *Sự ngẫu nhiên như một nguồn lực kinh doanh: Tư nhân ám ảnh về việc thoả mãn nhu cầu công chúng như thế nào. (Contigency as An Entrepreneurial Resource: How Private Obsession Fulfils Public Needs).* Journal of Business Veturing, 26 (3): 293-305.
- Kirzner, I. M. (1973). *Cạnh tranh và Kinh doanh. (Competition and Entrepreneurship).* Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F. H. (1921). *Rủi ro, không chắc chắn và lợi nhuận (Risk, Uncertainty and Profit).* Chicago: University of Chicago.
- Phillips, N. và Tracey, P. (2007). *Nhận thức cơ hội, năng lực kinh doanh và khéo xoay xở: Kết nối lý thuyết thể chế và tinh thần kinh doanh trong tổ chức chiến lược. (Opportunity Recognition, Entrepreneurial Capabilities and Bricolage: Connecting Institutional Theory and Entrepreneurship in Strategic Organization).* Strategic Organization, 5 (3): 313-320.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank R., và Ohlsson, A. (2011). *Kinh doanh hiệu quả. (Effectual Entrepreneurship).* Abingdon, New York: Routledge.
- Sarasvathy, S. (2008). *Hiệu quả: Các yếu tố của sự thành thạo trong kinh doanh. (Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise).* Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Say, J. B. (1803). *Một khảo luận về kinh tế chính trị: hay Sản xuất, phân phối và tiêu thụ của cải. (A Treatise on Political Economy: Or the Production, Distribution and Consumption of Wealth).* New York: Augustus M. Kelley (1964).
- Schumpeter, J. A. (1934). *Lý thuyết phát triển kinh tế. (The Theory of Economic Development).* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shackle, G. (1979). *Trí tưởng tượng và bản chất của lựa chọn. (Imagination and the Nature of Choise).* Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Shane, S. và Venkataraman, S. (2000). *Tinh thần kinh doanh, một lĩnh vực nghiên cứu hứa hẹn. (The Promise of Entrepreneurship as a Fielf of Research).* Academy of Management Review, 25 (1): 217-226.
- Solesvik, M. và Westhead, P. (2012). *Hiệu quả cơ hội và sự khéo xoay xở của phụ nữ và nam giới trong môi trường tài nguyên hạn chế. (Female and Male Opportunity Effectuation and Bricolage in a Resource-Constrained Environment).* Durham University Budsiness School, Working Paper.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., và Martin, F. (2003). *Doanh nhân thành thục ở Scotland, đặc điểm, quá trình tìm kiếm, học tập và thực hiện - Báo cáo tóm tắt. (Habitual Entrepreneurs in Scotland, Characteristics, Search Processes, Learning and Performance - Summary Report).* Glasgow: Scottish Enterprisre.

Chapter 3: khai thác cơ hội

- Barney, J. B. (1991). *Nguồn lực doanh nghiệp và lợi thế cạnh tranh bền vững. (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage).* 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B. (2001). *'Quan điểm' dựa vào nguồn lực có hữu ích cho nghiên cứu quản trị chiến lược? Có. (Is the Resource-Based*

'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes). Academy of Management Review, 26 (1): 41-56.

- Brinckmann, J., Grichnik, D. và Kapsa, D. (2010). *Doanh nhân có nên lập kế hoạch hay chỉ đột chiếm lâu đài? Một siêu - phân tích các yếu tố bối cảnh tác động đến mối quan hệ kế hoạch - thành tích kinh doanh trong các công ty nhỏ.* (Should Entrepreneurs Plan or Just Storm the Castle? A Meta-Analysis on Contextual Factors Impacting the Business Planning-Performance Relationship in Small Firms). Journal of Business Venturing, 25 (1): 24-40.
- Eisenhardt, K. M. và Martin, J. A. (2000). *Năng lực động: chúng là những gì? (Dynamic Capabilities: What are They?)* Strategic Management Journal, 21 (10-11): 1105-1121.
- George, G. và Bock, A. J. (2012). *Các mô hình cơ hội: Doanh nhân tạo dựng doanh nghiệp để có được những cơ hội bất ngờ như thế nào. (Models of Opportunity: How Entrepreneurs Design Firms to Achieve the Unexpected).* Cambridgde: Cambridge University Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. và Trahms, C. A. (2011). *Kinh doanh chiến lược: Tạo ra giá trị cho cá nhân, tổ chức, và xã hội. (Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society).* Academy of Management Perspectives 25 (2): 57-75.
- Marshall, A. (1920). *Các nguyên lý kinh tế học. (Principles of Economics).* 8th Edition, Reset 1949. London: Macmillan.
- McWatt, J. (2010). *Công ty cà phê số 1 trụ sở ở Wales đánh bại Big Boys để giành giải thưởng. (Welsh-Based Company Coffee#1 Beats Big Boys to Award).* The Western Mail, 6th March, 2010.
- Penrose, E. (1959). *Lý thuyết tăng trưởng doanh nghiệp. (The Theory of the Growth of the Firm).* Oxford: Blackwell Scientific Publications.

- Pfeffer, J. và Salancik, G. R. (1978). *Kiểm soát bên ngoài tổ chức: Quan niệm phụ thuộc tài nguyên. (The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspetive)*. New York: Harper & Row.
- Rasmussen, E., Mosey. S. và Wright, M. (2011). *Sự tiến triển của năng lực kinh doanh: Một nghiên cứu xuyên suốt về sự xuất hiện dự án spin-off đại học. (The Evolution of Entrepreneurial Competencies: a Longitudinal Study of University Spin-Off Venture Emergence)*. Journal of Management Studies, 48 (6): 1314-1345.
- Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D. và Gilbert, B. A. (2011). *Phối kết nguồn lực để tạo lợi thế cạnh tranh: Các hiệu ứng chiều rộng, chiều sâu và vòng đời. (Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth and Life Cycle Effects)*. Journal of Management, 37 (5): 1390-1412.
- Villaneuva J., Van de Ven, A. H. và Sapienza, H. J. (2012). *Huy động nguồn lực trong doanh nghiệp. (Resource Mobilization in Entrepreneurial Firms)*. Journal of Business Venturing, 27 (1): 19-30.
- Wright, M., Clarysse, B., và Mosey, S. (2012). *Kinh doanh chiến lược, phối kết nguồn lực và phát triển các doanh nghiệp spin-off đại học. (Strategic Entrepreneurship, Resource Orchestration and Growing Spin-Offs from Universities)*. Technology Analysis and Strategic Management, 24: 911-927.

Chapter 4: Bối cảnh của doanh nhân

- Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E. và Mero, N. P.(2000). *Phụ nữ làm chủ doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp truyền thống và phi truyền thống. (Women Business Owners in Traditional and Non-Traditional Industries)*. Journal of Business Venturing, 15 (3): 279-303.

- Becker, G. S. (1975). *Nguồn vốn con người. (Human Capital).* New York: National Bureau of Economic Researh.
- Birley, S. và Westhead, P. (1994). *Phân loại các lý do khởi nghiệp và tác động của chúng đối với tăng trưởng và quy mô doanh nghiệp. (A Taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size),* Journal of Business Venturing, 9 (1): 7-31.
- Carter, S., Anderson, S. và Shaw, E. (2001). *Sở hữu doanh nghiệp của phụ nữ: Điểm qua sách báo học thuật, phổ thông và trên Internet. (Women's Business Ownership: a Review of the Academic, Popular and Internet Literature).* Sheffield: Small Business Service, Research Report: RR002/01.
- Bộ Thương mại và Công nghiệp. (2004). *Kế hoạch hành động của chính phủ cho doanh nghiệp nhỏ. Biến nước Anh thành nơi tốt nhất thế giới để khởi sự và phát triển một doanh nghiệp: cơ sở chứng minh. (A Government Action Plan for Small Business. Making the UK the Best Place in the World to Start and Grow a Business: the Evidence Base).* London: DTI, Small Business Service.
- Gartner, W. B. (1989). *'Doanh nhân là ai? là một câu hỏi sai'. ('Who is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question)'* Entrepreneurship Theory and Pratice, 13 (4): 47-68.
- Gibb, A. A. (1987). *Văn hoá doanh nghiệp - Ý nghĩa và tác động đối với giáo dục và đào tạo. (Enterprise Culture - Its Meaning and Implications for Education and Training).* Journal of European Industriual Training, 11 (2): 2-38.
- Gibb, A. và Ritchie, J. (1982). *Tìm hiểu quá trình khởi sự doanh nghiệp nhỏ. (Understanding the Process of Starting Small Business).* European Small Business Journal, 1 (1): 26-45.
- Gimeno, J., Folta, T. B., Cooper, A. C. và Woo, C. Y. (1997). *Sự tồn tại của những kẻ thích nghi nhất? Vốn con người kinh doanh và sự bền bỉ của các doanh nghiệp hiệu quả*

thấp. (Survival of the Fittest? Entrepreneurrial Human Capital and the Persistence of Underperforming Firms). Administrative Science Quarterly, 42 (4): 750-783.

- Goffee, R. và Scase, R. (1987). *Các mô hình sở hữu doanh nghiệp của phụ nữ ở Anh. (Patterns of Business Proprietorship among Women in Britain).* Trong R. Goffee and R. Scase: Entrepreneurship in Europe. London: Croom Helm, trang 60-82.
- Holmquist, C. và Sundin, E. (1990). *Có gì đặc biệt về doanh nhân nữ có học vấn cao. (What's Special About Highly Educated Women Entrepreneurs).* Entrepreneurship and Regional Development, 2 (2): 181-193.
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, A. A. và Sikdar, A. (2009). *Vai trò của định kiến giới tính trong nhận thức của doanh nhân và ý định trở thành doanh nhân. (The Role of Gender Streotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur).* Entrepreneurship Theory and Pratice, 33 (2): 397-417.
- Kariv, D. (2013). *Nữ doanh nhân và việc tạo lập dự án mới: Một triển vọng quốc tế. (Female Entrepreneurship and the New Venture Creation: An International Perspective).* London: Routledge.
- Kelley, D., Singer, S. và Herrington, M. (2012). *Báo cáo toàn cầu 2011. (2011 Global Report). Hiệp hội nghiên cứu kinh doanh toàn cầu (Global Entrepreneurship Research Association (GERA)).* Wellesley: Babson College.
- Licht, A. N. và Siegel, J. I. (2006). *Các chiều kích xã hội của kinh doanh. (The Social Dimensions of Entrepreneurship).* Trong M. Casson, B. Yeung, A. Basu và N. Wadeson (Eds) *Sổ tay kinh doanh Oxford. (The Oxford Handbook of Entrepreneurship).* Oxford: Oxford University Press, trang 511-539.
- MacMillan, I. C. (1986). *Để thực sự biết về kinh doanh, hãy nghiên cứu các doanh nhân thành thục. (To Really Learn*

About Entrepreneurship, Lett's Study Habitual Entrepreneurs). Journal of Business Venturing, 1 (3): 241-243.

- Miner, J. B. (2000). *Thử nghiệm một hệ thống loại hình tâm lý học của tinh thần kinh doanh đối với những người sáng lập doanh nghiệp. (Testing a Psychological Typology of Entrepreneurship Using Business Founfers).* Journal of Applied Behavioral Science, 36 (1): 43-70.
- Reynolds, P., Storey, D. J. và Westhead, P. (1994). *So sánh xuyên quốc gia sự biến thiên trong tỷ lệ hình thành các doanh nghiệp mới. (Cross-national Comparisons of the Variation in New Firm Formation Rates).* Regional Studies, 28 (4): 443-456.
- Robb, A. M. và Watson, J. (2012). *Sự khác biệt về giới tính trong thành tích doanh nghiệp: Bằng chứng từ các dự án kinh doanh mới tại Hoa Kỳ. (Gender Differences in Firm Performance: Evidence From New Ventures in the United States).* Journal of Business Venturing, 27 (5): 279-303.
- Schwab, K. (2011). *Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu 2011-12. (The Global Competitiveness Report 2011-12).* Geneva: World Economic Forum.
- Smith, N. R. (1967). *Doanh nhân và doanh nghiệp: mối quan hệ giữa kiểu tính cách và kiểu doanh nghiệp. (The Entrepreneur and His Firm: the Relationship Between Type of Man and Type of Company).* East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.
- Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P. và Wright, M. (2008). *Doanh nhân thành thục. (Habitual Entrepreneurs).* Foundations and Trend® in Entrepreneurship, 4 (4): 309-449.
- Watson, J. (2002). *So sánh thành tích của các doanh nghiệp do nam và nữ kiểm soát: Liên kết đầu vào và đầu ra. (Comparing the Performance of Male- and Female-Controlled Businesses:*

Relating Outputs to Inputs). Entrepreneurship Theory and Practice, 26 (3): 91-100.

- Westhead, P., Ucbasaran, D., Wright, M., và Binks, M. (2005). *Chính sách đối với doanh nhân mới, doanh nhân nối tiếp và doanh nhân có danh mục đầu tư. (Policy toward Novice, Serial and Portfolio Entreprenreurs).* Small Business Economics, 25 (2): 109-132.
- Westhead, P. và Wright, M. (1998). *Các nhà sáng lập mới, có danh mục đầu tư và nối tiếp: Họ có khác nhau? (Novice, Portfolio and Serial Founders: are They Different?)* Journal of Business Venturing, 13 (3): 173-204.

Chapter 5: Tư duy kinh doanh và học tập kinh doanh

- Ajzen, I. (2002). *Kiểm soát hành vi được nhận thức, tự hiệu quả, định vị kiểm soát, và lý thuyết hành vi được hoạch định. (Perceived Behavior Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior).* Journal of Applied Social Psychology, 32 (4): 665-683.
- Bandura, A. (1995). *Tự hiệu quả được nhận thức. (Perceived Self-Efficacy).* Trong A. S. R. Manstead và M. Hawstone: *Bách khoa về Tâm lý học xã hội (The Blackwell Encyclopaedia of Social Psychology).* Oxford: Blackwell Publishers Ltd, trang 434-436.
- Baron, R. A. (1998). *Cơ chế nhận thức trong kinh doanh: Tại sao và khi nào các doanh nhân suy nghĩ khác người thường. (Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entreporeneurs Think Differently Than Other People).* Journal of Business Venturing, 13 (4): 275-294.
- Baron, R. A. (2004). *Quan điểm nhận thức, một công cụ giá trị để trả lời câu hỏi cơ bản 'tại sao' của doanh nhân. (The Cognitive Perspective, a Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic 'Why' Questions).* Journal of Business Venturing, 12 (1): 221-239.

- Busenitz, L. W. và Barney, J. B. (1997). *Sự khác biệt giữa doanh nhân và nhà quản lý trong các tổ chức lớn: Thành kiến và phương pháp heuristics trong việc ra quyết định chiến lược. (Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making).* Journal of Business Venturing, 12 (1): 9-30.
- Gartner, W. B. (1989). *'Doanh nhân là ai?' là câu hỏi sai. ('Who is an Entrepreneur?' Is the Wrong Question).* Entrepreneurship Theory and Practice, 13 (4): 47-68.
- Gregoire, D. A., Corbett, A. C. và McMullen, J. S. (2011). *Quan điểm nhận thức trong kinh doanh: Những vấn đề cần nghiên cứu trong tương lai. (The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research).* Journal of Management Studies, 48 (6): 1443-1477.
- Kets de Vries, M. F. R. (1977). *Tính cách doanh nhân: Một con người ở ngã tư đường. (The Entrepreneurial Personality: a Person At the Crossroads).* Journal of Management Studies, 14 (1): 34-57.
- McClelland, D. C. (1961): *Xã hội thành đạt. (The Achieving Society).* New Jersey, Princeton: Van Nostrand.
- McGrath, R. G. (1999). *Ngã về phía trước: Lập luận về những lựa chọn thực tế và thất bại kinh doanh. (Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure).* Academy of Management Review, 24 (1): 13-30.
- Miner, J. B., Smith, N. R. và Bracker, J. S. (1992). *Dự đoán sự tồn tại của doanh nghiệp từ hiểu biết về động lực bổn phận của doanh nhân. (Predicting Firm Survival from a Knowledge of Entrepreneur Task Motivation).* Entrepreneurship and Regional Development, 4 (2): 145-153.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A. và Smith, B. (2002). *Lý thuyết nhận thức kinh*

doanh: Xem xét lại phía người dân trong nghiên cứu kinh doanh. (Entrepreneurial Cognition Theory: Rethinking the People Side of Entrepreneurship Research). Entrepreneurship Theory and Practice, 27 (2): 93-104.

- Rotter. J. (1966). *Những triển vọng tổng quát với kiểm soát sự tăng cường: bên trong so với bên ngoài. (Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement).* Psychological Monographs, 80 (1): 1-27.
- Shepherd, D. (2003). *Học từ thất bại kinh doanh: Những đề xuất về quá trình vượt qua đau buồn cho người tự doanh. (Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed).* Academy of Management Review, 28 (2): 318-329.
- Sitkin, S. B. (1982). *Học qua thất bại:. Chiến lược thua lỗ nhỏ (Learning through Failure: the Strategy of Small Losses).* Trong B. M. Staw and L. L. Cummings: Research in Organizational Behavior. Greenwich, Ct: Jai Press, trang 231-266.
- Tversky, A. và Kahneman, D. (1974). *Phán đoán trong hoàn cảnh không chắc chắn: Heuristics và thành kiến. (Judgement Under Uncetainty: Heuristics and Biases.)* Science, 185 (4157): 1124-1131.
- Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P. và Wright, M. (2008). *Doanh nhân thành thục. (Habitual Entrepreneurs).* Foundations and Trend® in Entrepreneurship, 4 (4): 309-449.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M. và Flores, M. (2010). *Bản chất của kinh nghiệm kinh doanh, thất bại kinh doanh và lạc quan tương đối. (The Nature of Entrepreneurial Experience, Business Failure and Comparative Optimism).* Journal of Business Venturing, 25 (6): 541-555.
- Westhead, P., Robson, R. và Wright, M. (2012). *Học tập kinh doanh, lặp lại kinh nghiệm thành công và thất bại của các doanh nhân và người sở hữu doanh nghiệp. (Entrepreneurial*

Learning, Repeat Entrepreneurs and Business Ownership Success and Failure Experience). Durham: Durham University Business School working paper.

- Zhao, H., Seibert, S. E. và Lumpkin, G. T. (2010). *Mối quan hệ giữa tính cách cá nhân với ý định và thành tích kinh doanh: Một phê phán siêu phân tích. (The Relationship of Personality to Entrepreneurial Intentions and Performance: a Meta-Analytic Review).* Journal of Management, 36 (2): 381-404.

Chapter 6: Các hình thức của dự án kinh doanh

- Acz, Z. J., Audretsch, D. B. và Feldman, M. P. (1992). *Những hiệu quả thực sự của nghiên cứu hàn lâm: Bình luận. (Real Effects of Academic Research: Comment).* American Economic Review, 82: 363-367.
- Austin, J., Stevenson, H. và Wei-Skillern, J. (2006). *Kinh doanh xã hội và thương mại: Giống nhau, khác nhau hay cả hai? (Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?)* Entrepreneurship Theory and Practice, 30 (1): 1-22.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., van de Elde, E. và Vohora, A. (2005). *Các dự án kinh doanh mới tách ra: một loại hình chiến lược ấp trứng từ các viện nghiên cứu châu Âu. (Spinning Out New Ventures: a Typology of Incubation Strategies from European Research Institutions).* Journal of Business Venturing, 20 (2): 183-216.
- Covin, J. và Miles, M. (1999). *Kinh doanh tập đoàn và việc theo đuổi lợi thế cạnh tranh. (Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage).* Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3): 47-63.
- Di Domenico, M. L., Haugh, H. và Tracey, P. (2010). *Kỹ năng khéo xoay xở trong xã hội: Lý thuyết hoá việc tạo giá trị xã hội trong doanh nghiệp xã hội. (Social Bricolage: Theorizing*

Social Value Creation in Social Enterprises). Entrepreneurship Theory and Practice, 34 (4): 681-703.

- Franklin, S., Wright, M. và Lockett, A. (2001). *Doanh nhân khoa học và doanh nhân thế vai trong doanh nghiệp spin-out đại học. (Academic and Surrogate Entrepreneurs in University Spin-Out Companies)*. Journal of Thechnology Transfer, 26 (1-2): 127-141.
- Hoy, F. và Verser, T. G. (1994). *Xuất hiện doanh nghiệp, xuất hiện chiến trường: Tinh thần kinh doanh và doanh nghiệp gia đình. (Emerging Business, Emerging Field: Entrepreneurship and the Family Firm)*. Entrepreneurship Theory and Practice, 19 (1): 9-23.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. và Kuratko, D. F. (2009). *Khái niệm hoá chiến lược kinh doanh tập đoàn. (Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy)*. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1): 19-46.
- Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K. và Senneseth, K. (1994). *Bên kia tình trạng vô chính phủ và tổ chức: Doanh nhân trong mạng lưới bối cảnh. (Beyond Anarchy and Organization: Entrepreneurs in Contextual Networks)*. Entrepreneurship and Regional Development, 6 (3): 329-356.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *Sự năng động của các doanh nghiệp do gia đình kiểm soát: Tin tốt và tin xấu. (The Dynamics of Family Controlled Firms: the Good News and the Bad News)*. Organizational Dynamics, 21 (3): 59-71.
- Lambert, R. (2003). *Tạp chí kinh doanh Lambert - Cộng tác Đại học. (Lambert Review of Business - University Collaboration)*. London: HM Treasury.
- Lansberg, I. (1999). *Kế thừa thế hệ: Thực hiện ước nguyện của gia đình trong kinh doanh. (Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business)*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Sharma, P. và Chrisman, J. J. (1999). *Hướng tới sự hoà hợp về định nghĩa trong lĩnh vực kinh doanh tập đoàn. (Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship).* Entrepreneurship Theory and Practice, 23 (3): 11-27.
- Vohora, A., Wright, M., và Lockett, A. (2004). *Những thời cơ tăng trưởng quan trọng trong các doanh nghiệp spin-out đại học công nghệ cao. (Critical Junctures in the Growth in University High-Tech Spinout Companies).* Research Policy, 33 (1) 147-175.
- Westhead, P. (1997). *Những khác biệt trong các nhân tố tham vọng, môi trường 'bên ngoài' và chiến lược giữa doanh nghiệp gia đình và doanh nghiệp phi gia đình. (Ambitions, 'External' Environment and Strategic Factor Differences between Family and Non-Family Companies).* Entrepreneurship and Regional Development, 9 (2): 127-157.
- Westhead, P. và Cowling, M. (1997). *Những tương phản trong thành tích kinh doanh giữa doanh nghiệp gia đình và doanh nghiệp phi gia đình ở Anh. (Performance Contrasts Between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK).* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 3 (1): 30-52.
- Westhead, P. Cowling, M. và Howorth, C. (20011). *Sự phát triển của doanh nghiệp gia đình: Các vấn đề quản lý và sở hữu. (The Development of Family Companies: Management and Ownership Issues).* Family Business Review, 14 (4): 369-385.
- Westhead, P. và Howorth, C. (2007). *Các 'kiểu' doanh nghiệp gia đình tư nhân: Một thăm dò phân tích khái niệm và kinh nghiệm. ('Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis).* Entrepreneurship and Regional Development, 19 (5): 405-431.

- Wright, M., Hoskisson, R., Busenitz, L. và Dial, J. (2000). *Tăng trưởng kinh doanh thông qua tư nhân hoá: Ưu điểm của hoạt động mua lại bằng nghiệp vụ quản lý. (Entrepreneurial Growth Through Privatization: the Upside of Management Buy-Outs).* Academy of Management Review, 25 (3): 591-601.
- Wright, M, Clarysse, B., Mustar, P. và Lockett, A. (2007). *Kinh doanh khoa học ở châu Âu. (Academic Entrepreneurship in Europe).* Cheltenham: Edward Elgar.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. và Shulman, J. (2009). *Loại hình học của doanh nhân xã hội: Động cơ, quá trình tìm kiếm và thách thức đạo đức. (A Typology of Social Entrepreneurs: Motives, Search Processes and Ethical Challenges).* Journal of Business Venturing, 24 (5): 519-532.

Chapter 7: Tương lai

- Anokhin, S. và Schulze, W.S. (2008). *Kinh doanh, đổi mới và tham nhũng. (Entrepreneurship, Innovation, and Corruption).* Journal of Business Venturing, 24 (5): 465-476.
- Baumol, W. J. (1990). *Kinh doanh: Sản xuất, phi sản xuất và phá huỷ. (Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive).* Journal of Political Economy, 98 (3): 893-921.
- Beaver, G. và Jennings, P. (2005). *Lợi thế cạnh tranh và sức mạnh kinh doanh: Mặt tối của kinh doanh. (Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: the Dark Side of Entrepreneurship).* Journal of Small Business and Enterprise Development, 12 (1): 9-23.
- Birley, S. và Westhead, P. (1990). *Tương phản trong tăng trưởng và thành tích kinh doanh giữa các 'kiểu' doanh nghiệp nhỏ. (Growth and Performance Contrasts Between 'Types' of Small Firms).* Strategic Management Journal, 11 (7): 535-557.

- Davidsson, P., Delmar, F., và Wiklund, J. (2006). *Kinh doanh và tăng trưởng của doanh nghiệp. (Entrepreneurship and the Growth of Firms).* Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Gill, K. (2010). *Đói nghèo và chất dẻo: Nhặt phế liệu và doanh nhân buôn bán phế liệu trong nền kinh tế đô thị không chính thức của Ấn Độ. (Of Poverty and Plastic: Scavenging and Scrap Trading Entrepreneurs in India's Urban Informal Economy).* New York: Oxford University Press.
- Hayward, M., Shepherd, D. và Griffin, D. (2006). *Một lý thuyết kinh doanh đầy tham vọng. (A Hubris Theory of Entrepreneurship).* Management Science, 52 (2): 160-172.
- Hoskisson, R., Wright, M., Filatotchev, I. và Peng, M. (2013). *Sự xuất hiện các tổ hợp đa quốc gia từ các nền kinh tế hạng trung: ảnh hưởng của các thiết chế và thị trường nhân tố. (Emerging Multinationals from Mid-Range Economies: The Influence of Institutions and Factor Markets).* Journal of Management Studies, Forthcoming.
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). *Mặt tối của doanh nhân. (The Dark Side of Entrepreneurship).* Harvard Business Review, 85 (6): 160-167.
- Khavul, S., Bruton, G. D. và Wood, E. (2009). *Kinh doanh gia đình không chính thức ở châu Phi. (Informal Family Business in Africa).* Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (6): 1219-1238.
- Mair, J. và Marti, I. (2009). *Kinh doanh trong và xung quanh khoảng trống thể chế: Một nghiên cứu từ Bangladesh. (Entrepreneurship In and Around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh).* Journal of Business Venturing, 24 (5): 419-435.
- Naude, W. (2010). *Thúc đẩy kinh doanh ở các nước đang phát triển: Những thách thức chính sách. (Promoting Entrepreneurship in Developing Countries: Policy Challenges).* Helsinki, Finland: United Nations University.

- Osbourne, R. L. (1991). *Mặt tối của doanh nhân. (The Dark Side of Entrepreneur).* Long Range Planning, 24 (3): 26-31.
- Shepherd, D. (2003). *Học từ thất bại kinh doanh: Những đề xuất về quá trình vượt qua đau buồn cho người tự doanh. (Learning from Business Failure: Propositions about the Grief Recovery Process for the Self-Employed).* Academy of Management Review. 28 (2): 318-329.
- Storey, D. J. (1994). *Tìm hiểu về khu vực doanh nghiệp nhỏ. (Understanding the Small Business Sector).* London: Thomson Learning.
- Ucbasaran, D., Alsos, G. A., Westhead, P., và Wright, M. (2008). *Doanh nhân thành thục. (Habitual Entrepreneurs).* Foundations and Trend® in Entrepreneurship, 4 (4): 309- 449.
- Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D. và Sirmon, D. (2009). *'Bạn nói bất hợp pháp, tôi nói hợp pháp: Doanh nhân trong nền kinh tế không chính thức'. ('You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy').* Academy of Management Review, 34 (3): 492-510.
- Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., và Ireland, R. D. (2012). *Nghiên cứu về kinh doanh trong nền kinh tế không chính thức: Tạo khuôn khổ cho một chương trình nghiên cứu. (Research on Entrepreneurship in the Informal Economy: Framing a Reserch Agenda).* Journal of Business Venturing, 28 (5): 598-614.
- Winslow, E. K. và Solomon, G. T. (1987). *Doanh nhân không chỉ không theo lề thói: Họ còn phần nào chống đối xã hội. (Entrepreneurs are More than Non-Conformist: They are Mildly Sociopathic).* Journal of Creative Behaviour, 21 (3): 202-213.
- Zahra, S. và Wright, M. (2011). *Hành động tiếp theo của doanh nhân. (Entrepreneurship's Next Act).* Academy of Management Perspectives, 25: 67-83.

DẪN LUẬN VỀ TINH THẦN KINH DOANH
Paul Westhead - Mike Wright



NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC
65 Tràng Thi, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội
ĐT : 39.260.031



Chịu trách nhiệm xuất bản : Giám đốc - BÙI VIỆT BẮC
Chịu trách nhiệm nội dung : Tổng biên tập - LÝ BÁ TOÀN
Biên tập : Phan Thị Ngọc Minh
Biên tập Văn Lang : Phan Quân
Trình bày : Minh Trinh
Vẽ bìa : Gia Khang
Sửa bản in : Phan Quân



CÔNG TY CP VĂN HÓA VĂN LANG - NS. VĂN LANG
40 - 42 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM
ĐT : 38.242157 - 38.233022 - Fax : 38.235079



In 1.000 cuốn khổ 12x20 cm tại Xưởng in Cty CP Văn hóa Văn Lang
06 Nguyễn Trung Trực, P.5, Q.Bình Thạnh, Tp.HCM.
Xác nhận ĐKXB số : 1181-2017/CXBIPH/21-17/HĐ.
QĐXB số : 670/QĐ - NXBHĐ, ngày 26/04/2017.
In xong và nộp lưu chiểu quý 3 năm 2017.